Funktionen der Angestellten in kaufmännischen Kontoren

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Würde eines Doctor philosophiae

der

philosophischen Fakultät

der

Landes-Universität zu Rostock

vorgelegt von

Heinrich Wachler

Aachen 1913
Aachener Verlags- und Druckerei-Gesellschaft

Referent: Professor Dr. R. EHRENBERG

Funktionen der Angestellten in kaufmännischen Kontoren

ACAD.
LUGD.BAT.
BIBL.

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Würde eines Doctor philosophiae

der

philosophischen Fakultät

der

Landes-Universität zu Rostock

vorgelegt von

Heinrich Wachler

Aachen 1913
Aachener Verlags- und Druckerei-Gesellschaft

Referent: Professor Dr. R. EHRENBERG

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41553625_0002

INHALT.

Funktionen der Angestellten in kaufmännischen Kontoren.

Einleitung.

Seite

I. **Die Entwicklung der Kontortätigkeit** 3
Altertum 3
Früheres Mittelalter 3
Späteres Mittelalter bis zur Neuzeit 5
Neueste Zeit 6

II. **Die Kontorarbeit in der Literatur** 8
Späteres Mittelalter (Cotrugli) 8
Neuzeit 8
Savery (Merkantilismus) 8
Büsch 9
Allgemeine Bemerkungen über die ältere Literatur 11
Die neueste Literatur 12

III. **Ziel der Untersuchung, Aufbau und Art der Behandlung** . . 14
Ziel 14
Allgemeine Bemerkungen über die Art der Behandlung und des Aufbaues 15
Umfang 15
Kritik 16
Vorschläge für weitere Untersuchungen 16
Gestaltung der Untersuchungen im einzelnen 16

Hauptteil.

IV. **Uebersicht über die Arbeiten im Kontorbetrieb** 21
Kaufmännische Tätigkeiten und Dispositionen 21
Einkauf und Bezug 21
Verkauf und Lieferung 22
Hilfsarbeiten 23
Korrespondenz 23
Hilfsbücher 23
Buchführung 23
Kassenführung 23
Kontorarbeiten infolge Lager- oder Fabrikationsbetrieb 23
Industrielle (Kontroll-) Buchführung 24
Arbeiterangelegenheiten 24
Kalkulation 24
Verschiedene Hilfsarbeiten 24
Bilanz 24
Die Unternehmertätigkeit 25

V. **Uebersicht über die untersuchten Betriebe** 27

VI. **Vergleich einzelner Arbeiten in Kontoren verschiedener Art und Größe** 30

1. **Buchführung** 30
Formaler Charakter 30
a. Kleine Geschäfte 31
Grundbuchungen 31
Kassaposten 32
Kolonnensystem 33
Detaillierte Konten 34

Seite

Uebertragungsarbeit 35
Nebenarbeiten 35
(Kontrollen — Diskontrechnung — Konto-Korrent-Rechnung Kursberechnungen) — Hilfsarbeiten zur Bilanz 36
b. Größere Kontore 37
Erleichterung durch Spezialisierung 37
Vorsteher 38
Formularwesen 39
Ersatz von Büchern durch Durchschläge 40
c. Einfluß der Art der Unternehmung auf die kaufmännische Buchführung 41
d. Ausbildung 42
e. Zusammenfassung 44
2. **Einkauf und Verkauf** 44
a. Der Einkauf 45
Kleinere Geschäfte 45
Größere Geschäfte 45
Der Bezug 47
Einkaufsvorsteher 48
Ausnahmeverhältnis 48
b. Der Verkauf 49
Kleinere Geschäfte 50
Außendienst 50
Korrespondenz 51
Größere Geschäfte 51
Einzelarbeiten 52
Hilfsbücher 53
Versandabteilung 53
Rechnungswesen 53
c. Bedeutung der Art der Geschäfte für Einkauf und Verkauf 55
Hilfsarbeiten 56
Offertenverfolgung und Kundenkartothek 58
Kataloge und Druckschriften 59
Offertenzentrale 60
Verkaufsabteilungen 60
Expedition und Versand 60
Rechnungswesen 61
d. Zusammenfassung 61
3. **Reklame** 62
Bedeutung der Art eines Geschäftes für die Reklametätigkeit . . 64
4. **Kalkulation** 66
5. **Korrespondenz** 68
a. Die Organisation der Korrespondenz-Arbeiten . . . 68
Kleinere Geschäfte 68
Korrespondenz-Abteilung 68
Buchhaltungskorrespondenz 69
b. Die Tätigkeit der einzelnen Angestellten 70
Ausländische Korrespondenz 70
Korrespondenzleiter 71
c. Zusammenfassung 72
d. Bedeutung der Art der Geschäfte für die Korrespondenz 72

Seite

6. **Kassenführung** 73

7. **Registratur** 74

8. **Arbeiterangelegenheiten** 76

9. **Technische Kontrollsysteme** 77

a. Magazinverwaltung 77

b. Lagerverwaltung 78

c. Betriebsbuchführung 78

d. Wirkung eines Fabrikationsbetriebes für die Arbeiten 80

10. **Verschiedene Nebenarbeiten** 80

11. **Beeinflussung der Arbeit durch die Art der Unternehmungen** 81

VII. Entscheidende Faktoren für die Anforderungen und Leistungen im Kontorbetrieb 83

Die Arbeitsmenge als Ursache von Unterschieden 83

Die Arbeitsteilung und ihre Folgen 84

1. Hierarchische Gliederung 84

Kleinere Kontore 84

Größere Kontore 84

Größte Kontore 85

Indirekte Leitung 86

Hervortreten neuer Arbeitsgebiete 86

2. Das Arbeitsgebiet unter dem Einfluß der Arbeitsteilung . 87

Die Entwickelung der Arbeitsteilung 87

Unterschiede in der Arbeitsteilung 88

Die Einzelheiten der Arbeit 88

Das Arbeitsgebiet und seine Veränderung 89

Hilfsabteilungen 90

3. Die Tätigkeit der Angestellten 90

Kleine Kontore mit wenig Arbeit 90

Größere Kontore 91

Intensität 91

Gleichmäßigkeit 91

Zuverlässigkeit 92

Kontrollen 92

Wirkung der Hilfseinrichtungen 93

Selbständigkeit 93

Entgeistigung? 95

Wie wirkt die Größe der Betriebe auf die Qualität der Arbeit? . 97

4. Die Ausbildung der Angestellten 98

Allgemeine Schulbildung 98

Fachschulbildung 100

Lehrzeit und praktisches Einarbeiten 102

Dienstdauer und Geschäftsinteresse 104

Laufbahn 104

Schlußbemerkung 106

Anhang.

Anhang Seite

Beschreibung verschiedener Kontorbetriebe 3

I. Fabrikgeschäft der keramischen Industrie 3
1. Leitung 3
a) Kaufmännische Buchführung 4
b) Korrespondenz (leitend) 7
c) Kalkulation, Statistik, Berichte, Uebersichten 8
d) Betriebsbuchführung (leitend) 9
2. a) Betriebs-(Fabrikations-)Buchführung 9
b) Kommissionsbuch (Kundenbuch) 10
c) Material-Eingangs- und Frachtenbuch 11
d) Lohnliste 11
e) Korrespondenz (ausführend) 12
f) Kopieren, Briefe ablegen, Registrieren, Handreichungen, Botengänge 12

II. Roheisenimport 13
Arbeitseinteilung 13
1. Buchführung 13
a) Buchführung desselben Angestellten in anderem Geschäft . . . 15
2. a) Korrespondenz 16
b) Korrespondenz desselben Angestellten in anderem Geschäft . . 16
3. Kommissions-, Lager-, Einkaufsbuch 17
4. Diskont-, Konto-Korrent-, Zinsrechnung 17
5. Nebenarbeiten 18

III. Getreidehandel 18

IV. Getreidehandel 19
1. Arbeitseinteilung 19
a) Korrespondenz 20
b) Lagerbuch 20
2. a) Musterei 21
b) Versandbuch, Fakturen 22
c) Hauptbuch, Konto-Korrente 23
d) Korrespondenz 24
3. Allgemeines 25

V. Trikotfabrik 26
1. Buchführung, Kasse und Prokurist 26
2. Journalbuchführung 27
3. Versand 28

VI. Maschinenfabrik 29
Arbeitsverteilung 29
1. Kommissionsbuch 30
2. Reklame 30
3. Verkauf 32
4. Einkauf 33
5. Korrespondenz 35
6. Lohnbuchhaltung 36
7. Buchführung, Kasse 37
8. Materialverwaltung 38
9. Betriebsbuchführung 39
10. Kalkulation 40
11. Allgemeines 40

VII. Bergwerksbetrieb, Hüttenwerk, Hochöfen 41
1. a) Rechnungskontrolle (eingehende Rechnungen) 41
b) Fakturen-Abteilung (ausgehende Rechnungen) 41

Anhang
Seite

2. Buchführung 42
a) Lieferantenjournal 42
b) Kundenjournal 43
c) Konto-Korrent 43
d) Hauptjournal 44
e) Hauptbuch 45
3. a) Kassabuch 46
b) Kassierer 47
4. Frachten-Abteilung 47
5. Kopieren, Portokasse 48
6. Gesamtüberwachung 48
7. Kalkulation 49
8. Korrespondenz 50
9. Einkauf 50
10. Verkauf 51
11. Lohnwesen 51
12. Lagerwesen 53
13. a) Zusammenfassung 54
b) Leitender Prokurist 55

VIII. Fabrik und Handlung von Apparaten für wissenschaftliche Zwecke 56

1. Katalog und Chef 56
2. Prokurist, Korrespondenz, Aufträge 57
3. Expedition 57
4. Einkäufe (Bestell-Abteilung) 58
5. Fakturen-Abteilung 59
6. Offerten 59
7. Propaganda 60
a) Kataloge 61
b) Filialen 61
8. Korrespondenz 61
9. Buchhalterei 61
10. a) Kartothek 62
b) Registratur 62
11. a) Prokurist 63
b) Amerikanisches Geschäft 63
12. Qualität der einzelnen Angestellten 63
13. Arbeiten für den technischen Betrieb 64

IX. Export-Geschäft 64

Wesen des Geschäftes 64
1. Organisation 64
2. a) Katalog 65
b) Offerten-Registratur 65
c) Muster-Sammlung 65
3. Verkaufsabteilung 66
4. a) Offerten-Zentrale 66
b) Fixierung des Nutzens (Kalkulation) 68
5. Fakturenabteilung 68
6. Buchführung 69
7. Expedition 70
8. Registratur 71
9. Korrespondenz 72
a) Rechenmaschine 73
b) Kopiermaschine 73
c) Postexpedition, Portokasse 73
10) Lehrlinge 74
11) Allgemeines 76

Anhang Seite

X. Gas-Anstalt 77
Allgemeines 77
1. Inkasso 77
2. a) Automaten 78
b) Neues Verfahren, Bankverhältnis, Automaten, Kassenboten . . 78
3. Formularwesen, Abrechnung, Einrichtung 78
a) Kalkulation der Anlagen 79
b) Allgemeines 79
4. Kassenboten 80
5. Korrespondenz 80
6. Betriebsbuchführung (Kalkulation) 80
7. a) Einfluß der Neuerung auf die Arbeit und auf die Angestellten . 81
b) Bewertung der Schulbildung 83

XI. Kommissionsgeschäft 83
1. Prokurist 83
2. Propregeschäft 84
3. Buchführung 84
4. Termingeschäft 85
5. Chef 85
6. Allgemeines 85

XII. Lackfabrik 86
1. Expedition, ausgehende Rechnungen 86
2. Buchführung 87
3. Korrespondenz 87
4. Reklame 88
5. Betriebsbuchführung 88
6. Kalkulation 88
7. Allgemeines 88

XIII. Nähmaschinenfabrik 90
1. Korrespondenz 90
2. Orderabteilung 90
3. Einkauf 91
4. Buchführung 91
5. Briefregistratur 91
6. Lohnabteilung 92
7. Betriebsbuchführung 92
8. Reklame 93
9. a) Korrespondenz 94
b) Allgemeines 95

XIV. Fettwarenhandlung und Oelfabrik (unvollständig) 96
1. Registratur, Buchführung 96
2. Korrespondenz 97
3. Nebenarbeiten 97

XV. Maschinenfabrik 98
1. Verteilung der Korrespondenz 98
2. Kaufmännisches Kontor, Einkauf 98
3. Magazinverwaltung 99
4. Verkaufsabteilung 99
a) Propaganda 99
b) Offertenverfolgung 100
c) Kommissionsbuch 100
5. Buchführung 101
6. Lohnabteilung, Kalkulation 101
7. Sonstiges 102
8. Allgemeines 102

Anhang Seite

XVI. Verschiffung (unvollständig) 103
1. Buchhalterei 103
2. Expedition 103
3. Allgemeines 104

XVII. Brauerei 104
1. Korrespondenz 104
2. Expedition 105
3. a) Ortsversand, Versandbücher 105
b) Bahnversand 106
4. Buchführung (Betriebsbuchführung) und Kasse 106
5. Reklame 107
6. Allgemeines 108

XVIII. Maschinenfabrik 108
1. Organisation 108
2. Verkauf: Vorsteher, Kontrolle der Aufträge, Verkehr mit den Kunden, Geschäftsschluß, meist Lagerware 109
3. Spedition und Montage 110
4. Buchführung 110
5. Betriebsbuchführung 111
6. Einkauf 111
7. Kalkulation 112
8. Reklame 112
9. Allgemeines 114

XIX. Maschinen und Maschinenteile 116
1. Einkauf 116
2. Verkaufskorrespondenz 117
a) Kalkulation 117
b) Offertenverfolgung 117
3. Technischer Betrieb 118
4. Buchführung 118
5. Registratur 119
6. Betriebsbuchführung 119
7. Druckschriftenbureau 119
8. Direktion 120
9. Drucksachenverwaltung, Hilfsarbeiten usw. 120
10. Allgemeines 120

XX. Warenhaus 122
1. Korrespondenzverteilung 122
2. Registratur, Kalkulation 122
3. Ausführende Korrespondenz 124
4. a) Buchführung 124
a) Statistik 124
5. Kalkulation 125
6. Expedition 125
7. Kasse: Sammelkasse, Hauptkasse, Personal-Abteilung 126
8. Reklame 128

EINLEITUNG.

I.

Die Entwicklung der Kontorarbeit.

Der Kontorbetrieb, ohne den wir uns ein kaufmännisch geleitetes Unternehmen unserer Zeit kaum noch denken können, hat sich zu seiner heutigen Form in Anpassung an die Verhältnisse erst allmählich entwickelt.

Der primitive Tauschverkehr der Urzeit zwischen Urproduzenten und Verbrauchern von Gütern war, auch soweit er bereits durch Händler[1]) vermittelt wurde, noch so unbedeutend, daß eine Verwendung von Hilfspersonen außer Familienangehörigen kaum erforderlich wurde, ein Zustand, der für den Kleinhandel lange angedauert hat.[2])

Erst mit zunehmender Bedeutung benötigt der Großhandel zu seiner Durchführung schon im Altertum Gehilfen. In Rom und Griechenland werden als solche teils Sklaven oder Metöken, teils Freigelassene und später Freigeborene verwandt.[3])

Hier spricht aber für die Anstellung fremder Personen nicht nur die Menge der Arbeit, sondern auch der Wunsch des Herrn mit, indirekt durch sie am Handel zu verdienen, ohne selbst den wenig geachteten Handel zu betreiben.

Früheres Mittelalter. An Stelle der Unfreien treten im Mittelalter die Gehilfen und Lehrlinge des Kaufmannes. Ihre Bedeutung hängt mit dem Wesen des damaligen Handels eng zusammen. In großem Umfang waren zunächst Handel wie kaufmännische Tätigkeit überhaupt nicht erforderlich und teilweise auch nicht durchführbar. Solange sich die Produktion in den einfachsten Formen des Handwerks bewegte, war der Handwerker z. T. sein eigner Kaufmann[4]) Vom Nachbarbauern kaufte er Rohstoffe in immer der gleichen Weise, ohne besondere Kenntnisse und Berechnungen.[5]) Erst bei größeren Betrieben finden wir hierfür die Vertreterschaft der Zunft oder besondere „Ankäufer".

Der Absatz bewegte sich gleichfalls in einfachen Bahnen, solange, z. T. infolge der Zunftverfassung, die Konkurrenz sehr beschränkt und die Nachfrage nicht kleiner als die Produktion ist. Es machte dabei wenig aus, ob für den Kunden auf Bestellung oder für den Absatz auf dem Markte, den der Handwerker ev. selbst besuchte, oder für

---

[1]) L. Goldschmidt: Universalgeschichte d. Handelsrechtes, S. 48.
[2]) Adler im Handwörterb. d. Staatsw. III. Aufl. B. I. V. S. 370 (Gehilfen für Rom im Kleinhandel erst nach dem 2. punischen Krieg nachweisbar).
[3]) Goldschmid, S. 58, 70 und Conrad: Grundriß, 3. Aufl. I, S. 295/7.
[4]) Sombart: Der moderne Kapitalismus, S. 85.
[5]) Sombart: Der moderne Kapitalismus, S. 145.

die Hausiererei, die er selbst betrieb,[1]) produziert wurde, oder ob ein Zwischenhändler regelmäßig die Produkte abholte, wenn der Produzent oder Händler nur wußte, daß er mit einem gesicherten konkurrenzlosen Absatz rechnen konnte.[2])

Der Handwerker will nur das verdienen, was er zu seinem Unterhalt braucht. Große Gewinne und Spekulationen liegen ihm fern. Er kann sich treiben lassen von den für ihn möglichst gut geregelten Verhältnissen, die er doch nicht ändern könnte.

Die Entwicklung eines ortsfernen Handels wurde wesentlich erschwert durch die Schwierigkeit der Transportverhältnisse. Aus diesem Grunde bestand er vorwiegend für Spezialitäten, deren Herkunft z. T. geheim gehalten wurde, und die auf fremden Märkten abgesetzt werden konnten.[3]) Das gilt besonders für die Produkte, die Gegenstand des Seehandels bildeten, der sich zuerst zu einiger Bedeutung entwickelte. Den berufsmäßigen Handel jener Zeit kann man sich nicht klein genug denken, sowohl hinsichtlich der Umsätze als auch bezüglich der im einzelnen und im ganzen investierten Kapitalien.[4]) Im Gegensatz dazu war die Zahl der Händler nach unseren heutigen Begriffen unverhältnismäßig groß. Mit dem Handel, von dem sich der Warentransport und sonstige Hilfstätigkeiten erst im Laufe der Entwicklung abtrennen, waren viele mehr oder weniger mechanische Arbeiten (Lastenbewegung, Schreiben usw.) verknüpft, die von Menschen geleistet werden mußten. Der Händler war noch nebenbei Handarbeiter, Schreiber, so daß es „in den mittelalterlichen Handelsstädten von Händlern und (selbständigen) Handelshilfspersonen[4a]) förmlich gewimmelt hat". Jeder Einzelne verrichtete seine Arbeit selbst, höchstens unterstützt durch seine Familie, ohne aber, mit wenigen Ausnahmen, angestellte Hilfspersonen in größerer Zahl zu verwenden. Das gilt vollends für den Raubhandel und vor allem für den Gelegenheitshandel, durch den in der Regel die größten Geschäfte, aber nicht berufsmäßig gemacht wurden.[5])

Gehilfen[6]) werden in größerer Zahl erst dort notwendig, wo im Einzelfall der Umfang des Handels so groß wird, daß der Händler allein ihn nicht mehr bewältigen kann, oder wo etwa die Anwesenheit eines Vertreters in entfernten Gebieten erforderlich wird. Besonders die letzte Form muß, ähnlich wie im klassischen Altertum, schon im frühen Mittelalter bestanden haben, soweit nicht derartige Unternehmungen in gesellschaftlicher Form (Commenda, foenus nauticum) von mehr oder weniger selbständigen Händlern betrieben wurde.

---

[1]) Sombart: I, S. 76. Die Frauen der Aegypter hausierten mit den Geweben, die die Männer herstellten. (Handwörterbuch S. 370.)
[2]) Sombart: Kapitalismus, S. 96 und 149 ff.
[3]) Sombart: S. 157.
[4]) Sombart: S. 164 ff.
[4a]) Sombart: 169, und Ehrenberg Fugger I, 393.
[5]) Sombart: I, S. 190.
[6]) Nach Steinhausen: S. 30 in Deutschland im 13. Jahrh. vorhanden. Goldschmied S. 164, 241, 248 a. a. O.

Der berufsmäßige Großhandel jener Zeit war sehr oft bis ins 16. Jahrhundert mit Kleinhandel verbunden;[1]) er ist das in abgelegenen Gegenden noch jetzt.

Die Art der Handelstätigkeit ist auch bestimmend für die Arbeit der Angestellten. Vorwiegend besteht sie in technischen Verrichtungen — mögen sie selbständig erfolgen, wie die Tätigkeit der Faktoren, oder mögen sie sich unter direkter Leitung des Händlers im Gewölbe vollziehen. —[2]) Zu disponieren, zu kalkulieren, zu spekulieren gibt es für den Kaufmann noch nichts bei den in Betracht kommenden geringen Umsätzen, „wenn er auch kauft und verkauft und mehr mit Zahlen arbeiten muß als der reine Handwerker".

Späteres Mittelalter bis zur Neuzeit. Das ändert sich, sobald der Unternehmergeist beginnt, den bisherigen Rahmen zu sprengen und mit Hilfe größerer Kapitalien die einzelnen Betriebe auf eine breitere Basis stellt, eine Aenderung, die sich in Italien wohl im 14. Jahrhundert, im übrigen Europa etwas später vollzieht. Die einzelnen Unternehmungen werden größer, die Handelsobjekte zahlreicher. Auch tritt neben das Warengeschäft oder als Ersatz für das weniger einträglich gewordene das Geldgeschäft.[3]) Auswärtige Niederlassungen werden in größerer Zahl gegründet. Das alles führt zu neuen Einrichtungen und Aenderungen der Arbeit.

Die Leitung der Zweigniederlassungen erfordert in der Regel eine ortsanwesende, verantwortliche, zu selbständigem Handeln befugte zuverlässige Persönlichkeit, deren Tätigkeit wegen der größeren Bedeutung der Geschäfte wichtiger ist als in früheren Zeiten. Soweit hiermit keine Gesellschafter (oder Familienangehörige) betraut werden, finden wir Faktoren oder Stellvertreter, die mitunter erhebliches Ansehen genießen und eng (äußerlich auch durch Gewinnbeteiligung) mit dem Geschäft verbunden sind.[4])

Der größere Umfang des Geschäftes mit seinen vielseitigen Risiken, erfordert jetzt zu seiner Durchführung bisher wenig oder gar nicht benutzte Hilfsmittel, vor allem die Kalkulation und die Buchführung. Lesen und Schreiben, das hierzu notwendig ist, war in Italien bis ins 13. Jahrhundert, im übrigen Europa das ganze Mittelalter hindurch nur einem kleinen Teil der Berufshändler geläufig, und das Rechnen vollzog sich in der primitivsten Form, und nur oberflächlich, teils ohne schriftliche Aufzeichnungen.[5])

Wichtig für die neue Geschäftstechnik waren die Veröffentlichungen des Leonardo Pisano (1202) über das arabische Zahlensystem

---

[1]) Sombart: I, 99, 177.
[2]) Sombart: S. 176. Zu emballieren, mesurieren, transportieren, detaillieren, gelegentlich zu fabrizieren, S. 397.
[3]) Ehrenberg: Zeitalter der Fugger I, S. 42/3, 86, 187, 391.
[4]) Goldschmidt: S. 148, 249. Sombart: S. 181, 183 u. a. O. Ehrenberg: Fugger S. 196, 382 ff. bezg. Faktoren, bes. I, S. 179 u. a. a. O. S. 382, II, 6 usw.
[5]) Sombart: S. 178 ff. (auch für das folgende).

und exakte Kalkulation, sowie diejenigen einiger anderer Italiener, und besonders des Paciola, der die Ergebnisse des rechnerischen Denkens der drei verflossenen Jahrhunderte zusammenfaßte und in einer wissenschaftlichen Darstellung der doppelten Buchführung die Grundlage schuf zu deren allmählichen Ausbreitung.[1])

Diese Hilfsarbeiten können nicht alle vom Händler oder dessen Vertreter (Faktor etc.) selbst ausgeführt werden. Er bedarf dazu der Mitwirkung von Angestellten in wachsender Zahl. Die Tätigkeit des Chefs konzentriert sich immer mehr auf die Organisation und Disposition, auf das In-die-Wege-leiten und Abschließen der Geschäfte, während die untergeordneten Verrichtungen und die Hilfsarbeiten den Angestellten zufallen.[2])

Wenn wir auch schon früher[3]) von Kassierern und Buchhaltern hören, so bleibt doch in vielen Fällen die Tätigkeit der Handelsangestellten noch lange mit mechanischen Arbeiten durchsetzt und ist nicht so ausschließlich Kontorarbeit wie gegenwärtig[4])

Diese Verhältnisse ändern sich wenig bis ins 19. Jahrhundert hinein, wenn auch einzelne Handelshäuser sich zeitweise über den normalen Durchschnitt erheben[5])

Neueste Zeit. Das letzte Jahrhundert mit der Gewerbefreiheit, dem Aufschwung der Technik, der Ausbildung der Verkehrsmittel, der Möglichkeit, große Kapitalien nutzbar zu machen, bringt uns neue Geschäftsformen und kaufmännische Einrichtungen, wie sie nicht nur für den Handel allein bestehen, sondern jedem größeren Geschäftsbetrieb unserer Tage eigen sind.[6])

Die Trennung der mechanischen Arbeiten von den rein kaufmännischen vollzieht sich immer mehr, wenn sie auch noch nicht ganz durchgeführt ist.

Außer den erwähnten Hilfstätigkeiten nehmen andere größeren Umfang an oder neue treten hinzu. Die Konkurrenz ist nicht mehr wie früher durch Satzungen der Zunft beschränkt[7]), und es kommt jetzt darauf an, daß jeder Unternehmer alle Hebel in Bewegung setzt, Kunden heranzuziehen und zu halten. Ausgedehnte interlokale und internationale Beziehungen erfordern eine umfangreiche Korrespondenz, unterstützt durch die Benutzung von Telegraph und Telephon. Daneben kann eine ausgedehnte unpersönliche Propaganda erforderlich werden.[8])

---

[1]) Goldschmidt: S. 98, 245 u. a. a O. Sombart: S. 392 ff. Früher finden sich buchhalterische oder ähnliche Aufzeichnungen, besonders über die Geldverwaltung von Fürsten und Körperschaften (vgl. Gomberg: Grundlegung der Verrechnungswissenschaft S. 211 ff) und auch bei Kaufleuten. Hier aber im Gegensatz bes zu den italienischen Stadtverwaltungen, z. T. in recht unvollkommener Form (Sombart 393, Goldschmidt 245 ff).

[2]) Sombart: S. 399.

[3]) Gomberg: S. 248.

[4]) Marperger: Getreuer und geschickter Handelsdiener, S. 13.

[5]) Ehrenberg: Zeitalter der Fugger, S. 95, Anm. 98, 116. Gomberg: S. 484.

[6]) Sombart: II, 47 u. a. o.

[7]) Sombart: I, S. 187.

[8]) Sombart: II, 372.

Diese Einrichtungen werden um so wichtiger und umfangreicher, je ausgedehnter die Unternehmungen und die einzelnen Operationen werden, und je schwieriger sie in ihrem ganzen Umfang zu übersehen sind. In den größten unserer Unternehmungen wird die Zahl der Angestellten, welche ausnahmslos derartige Hilfsarbeiten ausführen, die den leitenden Persönlichkeiten als Grundlage für ihre Maßnahmen oder zur Ermöglichung des Ueberblicks und der Kontrolle über das Geschäft dienen, sehr groß. Im Mittelalter hatten wir eine große Zahl selbständiger Händler mit wenig Personal bei geringem Umfang des Geschäftes. Jetzt werden mit dem steigenden Umfang der Geschäfte und ihrer Wichtigkeit, die leitenden Persönlichkeiten, die die verantwortungsvollste und schwierigste Aufgabe zu erledigen haben, im Verhältnis an Zahl geringer. Aber unterstützt werden sie durch einen großen Stab von Angestellten, denen die weniger wichtigen Hilfsarbeiten übertragen sind, die mit Kauf und Verkauf bezw. mit der Warenbehandlung direkt nichts mehr zu tun haben und ihre Arbeit in der „Schreibstube", im Kontor erledigen.[1]) Der persönliche Verkehr mit den Kunden und teilweise mit den Lieferanten wird so groß, daß hierzu vielfach besondere Hilfspersonen — teils selbständige, teils angestellte — verwandt werden müssen (Reisende, Vertreter, Einkäufer), die von dem Kontorpersonal zu unterscheiden sind.

Die Kontortätigkeit hat sich also in fortschreitender Entwicklung den vorhandenen Erfordernissen angepaßt. So wie im Großhandel selbst körperliche Arbeiten, die früher vom Händler geleistet werden mußten, allmählich besonderen Institutionen oder Handarbeitern übertragen wurden, so sind auch aus der Gehilfenarbeit derartige Funktionen, die mit der Behandlung der Waren zusammenhängen, in der Regel verschwunden.[2]) Die Tätigkeit des Gehilfen beschränkt sich in den Kontoren meist auf die Hilfsarbeiten, die der Kaufmann zur Durchführung seines Geschäftes gebraucht und wegen ihres Umfanges nicht selbst ausführen kann. Während derartige Arbeiten früher auf den Großhandel und Geldgeschäfte beschränkt waren, haben sie sich mit der kaufmännischen Einrichtung auf alle Unternehmungen übertragen, die ohne eine solche nicht durchführbar wären.

---

[1]) Es ist selbstverständlich, daß die Entwicklung nicht in allen Geschäften die gleiche ist, und manche so klein oder so geartet sind, daß sie auch heute noch ohne Angestellte arbeiten. (Eigentliche Kleinhandelsgeschäfte sind, wenigstens soweit es sich um den Verkauf handelt, wie früher erwähnt, von den Betrachtungen ausgeschlossen.)

[2]) Vgl. hierzu u. a. Ausführungen über „berufliche und technische Arbeitsteilung", z. B. Harms (Hdwb., III. Aufl., Bd., 1 S. 597)

II.

Die Kontorarbeit in der Literatur.

Die Kontorarbeit hat teils im Zusammenhang mit der Handelstätigkeit, teils in Einzelbearbeitungen besonderer Einrichtungen eine eingehende literarische Behandlung erfahren, die einsetzen konnte, sobald derartige Einrichtungen eine genügende Wichtigkeit erlangt hatten, um allgemeineres Interesse zu beanspruchen.

Späteres Mittelalter. Die ältesten derartigen Werke sind vorwiegend Anleitungen zu bestimmten Tätigkeiten. Der Inhalt des aus „kaufmännischem Geist“[1]) heraus geschaffenen, bereits erwähnten Rechenbuches des Pisano wurde nicht nur in Italien, sondern auch später im übrigen Europa mündlich und schriftlich weiter verbreitet.[2]) Ebenso bildeten die Abhandlung von Paciola über die doppelte Buchführung, die zwar nicht zuerst, aber doch in bahnbrechender Weise diesen Stoff behandelt, den Ausgangspunkt für Arbeiten und Studien auf diesem Gebiet.[2])

Eine zusammenhängende Darstellung des Handels und der Handelstätigkeit finden wir bei Benedetto Cotrugli: „Della mercatura e del mercante perfetto.[3]) Er faßt die mittelalterlichen Anschauungen über den Handel zusammen als Vertreter jener idealistischen („kanonistischen“) Richtung, die ausgeht von der Anschauung, daß der Handel und die mit ihm zusammenhängenden Erscheinungen sündhaft seien.[4])

Neuzeit. Mit der Renaissance beginnen sich die Anschauungen auch über diese Fragen zu ändern. „Die Arbeit in jedem Haus, in jeder Werkstatt, in jeder Gemeinde wurde als Gottesdienst angesehen“; nicht Weltentsagung, sondern Weltüberwindung galt jetzt als Ziel. „Es entstehen Theorien, die, obwohl teilweise auf Erfahrung und Beobachtung beruhend, obwohl auf Erkennen gerichtet, doch in erster Linie praktischen Zwecken dienen.“ Von Erzeugnissen dieser Art haben eine ganze Reihe den Handel zum Gegenstand. Eines der besten und sachlichsten Werke ist „Le parfait négociant“ von Savary (1675), worin in durchaus realistischer Auffassung eine Beschreibung des Handels und der mit ihm zusammenhängenden Tätigkeiten gegeben wird.[5]) Die gute, sachliche, allerdings nur mehr beschreibende als

---

[1]) Sombart: 392 ff.

[2]) Z. B. „Handel Buch“ v. Meder, Nürnberg 1558. dem aber auch in Deutschland schon andere Veröffentlichungen vorausgingen. Eines der ältesten deutschen Beispielbücher über die Buchführung ist „Undterricht eines ganzen Handelbuchs“, Frankfurt a./M. 1559.

[3]) Geschrieben 1448, veröffentlicht 1573. Ein Exemplar befindet sich noch in der Biblioteca Marciana Venedig.

[4]) Schmoller: Grundriß, S. 79 ff. (auch für das folgende) und Conrad: Grundriß, 4. Auflage, I, S. 298 ff.

[5]) In jene Zeit fallen auch die vielfach zitierten Veröffentlichungen von Marperger, die in oberflächlicher Darstellung manches Richtige enthalten, aber

erklärende Darstellung läßt die Erfahrenheit und Geschicklichkeit des durchaus sachverständigen Autors erkennen.[1]) In dieser Zeit entstand eine gewaltige Flut von Schriften über Handelsgebräuche und Handelseinrichtungen, über das Buchführen in verschiedenen Geschäften, über Wechselberechnungen und Wechselrecht, über das Umrechnen von Geldsorten usw., die aber meist nur ein zufälliges Gepräge tragen, ohne auf allgemeine Gültigkeit, auf Wissenschaftlichkeit, Anspruch machen zu können.[2]) Derartige Studien haben die Schwierigkeit zu überwinden, daß die kaufmännischen Einrichtungen in den einzelnen Geschäften Formen annehmen, die den jeweils vorliegenden Verhältnissen angepaßt sind und teilweise durch persönliche Ansichten und Wünsche der Leiter beeinflußt sein können. Ohne Berücksichtigung derartiger Momente sind sie deshalb nicht auf andere Fälle zu übertragen.

Am meisten von wissenschaftlichem Geiste erfüllt unter den Schriftstellern, die den Handel und die Handelseinrichtungen in dieser Zeit behandelt haben, ist zweifellos Johann Georg Büsch, Professor der Mathematik in Hamburg, dessen Ausführungen jetzt zwar z. T. veraltet, in ihrer Art aber noch nicht übertroffen sind.[3]) Angeregt durch seinen Aufenthalt in der bedeutendsten deutschen Handelsstadt und durch den ausgedehnten Verkehr und das geschäftliche Leben, das sich fortwährend vor seinen Augen abspielte, sowie durch den Umgang mit Männern aus der Praxis, die er zu seinen Freunden zählte, gewann er Interesse, das, was er so im Leben sah und erfuhr, wissenschaftlich zu verarbeiten, wobei ihm seine logische Schulung und sein scharfer Blick von großem Vorteil waren. Fast all seine Schriften über Staatswissenschaft und Handlung entstanden aus seinen Vorlesungen an der Handelsakademie in Hamburg;[4]) dabei empfand er aber als hinderlich den Mangel an geeigneter Literatur, trotz der großen Anzahl von Anleitungen zur Handelswissenschaft, die in den letzten Dezennien in Deutschland gedruckt worden waren. Den geringen Wert derselben betrachtet er als „Folge von dem Umstand, daß bisher kein deutscher Gelehrter in einer so großen Handelsstadt wie er gelebt hat, welchem ähnliche

---

im wesentlichen nicht in den inneren Zusammenhang der Dinge eindringen. Teilweise klingen sie geradezu naiv (z. B. „Der getreue und geschickte Handlungsdiener", z. B. a. a. O. S. 126 ff., oder „Der wohlunterwiesene Kaufmannsjunge", S. 321), oder sind sehr unrichtig oder unvollständig (z. B. Die Beschreibung der Banken) vgl. hierzu auch Roscher: Gesch. d. Nat.-Oek. S. 301; Büsch: Kleine Schriften, Kap. III; Zieger: Ein sächsischer Mercantilist über Handelsschulen usw.

[1]) Er verbreitet sich z. B. über die Notwendigkeit, Nützlichkeit des Handels, die Erfordernisse und Eigenschaften des Kaufmanns, die Tätigkeit des Lehrlings und dessen erforderliche Kenntnisse besonders bezügl. der Maße und Gewichte und deren Umrechnung, den Kommis und als dessen wichtigste Tätigkeit das Wechselgeschäft, sowie den selbständigen Kaufmann, die Inventur und die Bilanz. Der 2 Band handelt vorwiegend über Wechsel und Wechselrecht, die Umrechnung von Depositen, Parere und verschiedenartige Fälle aus dem Wechselverkehr.

[2]) Büsch. Handelsbibliothek, B. d. I., S. 3.

[3]) Neuerdings werden Versuche gemacht, B. zu modernisieren. (Lindwurm, Rethel, Schmalenbach.)

[4]) Theoret.-Prak. Darstellung d. Handlung, Vorrede und kleine Schriften S. III.

Veranlassungen zu dieser Art von Schriftstellerei entstanden wären". Das eingehende voraussetzungslose Studium des Lebens hält er für unentbehrlich, aber auch für schwierig. Er bietet Theorie, die auf Praxis gegründet und gerade deshalb so wertvoll ist;[1]) aber er bleibt nicht am Detail hängen, sondern sucht es zu wissenschaftlicher Höhe zu heben und „nach Grund und Ursache der Erscheinungen des wirtschaftlichen Leben zu forschen"[2]), unter eingehenden geschäftlichen Studien, deren Vernachlässigung er anderen zum Vorwurf macht, und unter kritischer Berücksichtigung anderer Arbeiten, besonders englischer. Die „Theoretisch-Praktische Darstellung der Handlung" und die „kleinen Schriften" sind zwar äußerlich angelehnt an Ludovici's zu weitläufiges „Handlungssystem", aber in der Bearbeitung geht Büsch's Arbeit wesentlich darüber hinaus. Die Behandlung der Wechselgeschäfte führt z. B. zur Untersuchung ihrer Bedeutung und der Gründe des Wechselrechtes. Bei den Banken erörtert er auf Grund des Studiums der Geschichte der Londoner Bank und unter Vergleichung der verschiedenen Statuten die Unterschiede der einzelnen Banken und ihre abweichenden Funktionen. Der Geldumlauf gibt Anlaß zur Betrachtung des „natürlichen und jedem Volk ersprießlichen Ganges desselben", und im Anschluß an den Aktienhandel bespricht er „die großen Handelskompagnien und deren fast allgemeine Schädlichkeit". Die Fragen über die Bedeutung des Handels, über Handelspolitik und dgl. behandelt er aus der ihn umgebenden merkantilistischen Gedankenwelt heraus, aber durchaus nicht engherzig, sondern mit Verständnis für die gegenseitige Abhängigkeit der Volkswirtschaften.[3]) Seine Werke sind in erster Linie wie seine Lehrtätigkeit für die Kaufmannschaft bestimmt und leicht verständlich geschrieben. Er will für sie verständlich bleiben und den Fehler des „Theoretikus" vermeiden, „der alles durch den Verstand begreifen will und nun auch den Fehler hat, daß er immer zu dem Verstand reden will". Allerdings fanden seine Bestrebungen, über deren Schwierigkeit er sich selbst klar war, nicht überall die verdiente Würdigung.[4]) Nicht verstanden werden seine Absichten von den „Nichts als Praktikern" mit ihren Ansichten, wie wir sie z. B. später bei Nolte ausgedrückt finden.[5]) Büsch

[1]) und [2]) Theoretisch-Praktische Darstellung der Handlung: Vorrede und kleine Schriften S. 12 ff., 26, II (auch für das folgende).

[3]) S. B.: „Ueber das Bestreben der Völker unserer Zeit, einander in ihrem Seehandel recht wehe zu tun" (in sämtlichen Schriften S. V.) und Theoret.-Prakt. Darst. V.

[4]) Kl. Schr. S. 7 ff. Er weist darauf hin, daß „vielleicht in keinem Stande, dem wir praktische Kenntnisse beilegen, der daraus gegründete Widerwille gegen den, der sich einer bloßen Theorie vermißt, so groß als in der Handlung ist . . vielleicht auch nirgends so begründet als hier, da die Vorbildung zum Kaufmann längere Jahre mühevoller Arbeit erfordert". (Kl. Schr. S. 12.) Handlungsbibliothek a. a O.

[5]) „50 Jahre in beiden Hemisphären", Hamburg 1857, S. 18: „Glücklicherweise war mein Kopf mir unverwirrt geblieben, man hatte ihn nicht mit den unbedingten Erfordernissen füllen wollen, welche, wie mein Vorgänger Benecke in seinen von seiner Familie herausgegebenen Memoiren erzählte, nach dem Urteil eines Büsch, Brodhagen, Ebling und anderer damals unumgänglich nötig

will aber nicht Kaufleute schulmäßig erziehen und die Praxis ersetzen, sondern ihnen nur die Kenntnisse übermitteln, die ihnen das Verständnis ihres Berufs erschließen, und sie vor manchem Mißgriff bewahren, dessen Unzweckmäßigkeit andere vor ihnen erfahren mußten, oder ihnen manche zweckmäßige Einrichtung vorführen, ein Bedürfnis, das heute auch von den einsichtsvollen Praktikern anerkannt, vielfach auch schriftlich zum Ausdruck gekommen ist,[1]) und dem die heutige ausgedehnte Handelsschulbewegung dienen will.

Die ältere Literatur läßt sich vielleicht nach einigen großen Gesichtspunkten ordnen: Auf der einen Seite haben wir Werke, die rein praktische Anleitungen geben für die Arbeiten, die der kaufmännische Betrieb mit sich bringt; sie sind teils von Praktikern geschrieben, die nur auf den engen Gesichtskreis beschränkt sind, den ihnen ihre Tätigkeit im Bureau zu geben vermag, vielleicht erweitert durch einige Erfahrungen aus der Kenntnis ihnen nahestehender Betriebe oder aus der Unterhaltung und Besprechung mit Bekannten und anderen Kaufleuten, ohne weitere wissenschaftliche Durchbildung. Sie reihen Tatsachen oder Schilderungen von Einrichtungen aneinander und geben so eine Sammlung von Beispielen aus dem Gebiete der Buchführung, Korrespondenz, der Kalkulation, erörtern vielleicht auch Münzwesen, Behandlung der Wechsel, Wechselrecht usw., ohne den innern Zusammenhang zu untersuchen.

Auf der andern Seite als am meisten wissenschaftliche der älteren Erzeugnisse stehen die Veröffentlichungen von Joh. Georg Büsch, der das ganze Gebiet der Handlung in ein System zu bringen versucht und damit einen Teil der Nationalökonomie schafft, wobei das eigentliche handelstechnische Gebiet naturgemäß in den Hintergrund tritt und vielleicht selbst für jene Zeit noch nicht genügend von Kenntnis der Einzelheiten durchdrungen ist.

---

waren, um zu einer nur einigermaßen vollkommen gelehrten Kenntnis der Handelswissenschaft zu gelangen. Diese Erfordernisse bestanden in einer genauen theoretischen und praktischen Kenntnis des ganzen Handelssystems, in der Kenntnis aller Handelsverordnungen, Verträge, Handels- und Wechselrecht; ferner in dem Besitze vieler ausländischer Sprachen, Französisch, Englisch, Spanisch, Italienisch; in der Fertigkeit des Rechnens (Arithmetik), ferner der Physik, der Chemie, der Technologie der Waren-, Manufaktur- und Fabrikprodukte, der Geometrie und Mechanik (Mathematik), der Handelsgeographie, der Handelsgeschichte, der Naturgeschichte zur Kenntnis der ersten Erzeugung der Produkte; endlich, nachdem man alles dies erlernt hatte, sollte man die Fertigkeit des Schönschreibens erlernen. Benecke erzählt mit vollkommner guter Treue, daß er sich emsig beflissen habe, alle diese Dinge zu erlernen, um eine Stelle auf einem Kontor annehmen zu können. Was würde heutzutage ein Lehrling sagen, dem man bei seinem Eintritt in ein Kontor die Frage vorgelegt hätte, ob er in den erwähnten Vorkenntnissen einer merkantilischen Erziehung bewandert sei? Er würde sicherlich davongelaufen sein . . und ich hätte es auch getan.“ Aehnlich: Erinnerungen von L. Bamberger, 1899, S. 228.

[1]) Pilet: „Rückblick auf mein Leben“ S. 73 — Bauer: „Der ehrbare Kaufmann“ S. 42 — Ehrenberg: „Große Vermögen“ II, S. 19, 140, 141, 144/5. — Ehrenberg: „Handelshochschulen.“ I. II. (herausg. vom Deutschen Verband für das kaufm. Unterrichtswesen.)

Zwischen beiden Extremen liegt eine Fülle von Werken, die Uebergänge darstellen, fast durchweg ohne wissenschaftliche Bedeutung. Man muß sich dabei immer vor Augen halten, daß eine wissenschaftliche Behandlung nicht entsteht, wenn man sich darauf beschränkt, gute Lehren zu geben und Technik zu schildern; das ist an sich keine Wissenschaft, es sind im günstigsten Falle Bausteine, die sich wissenschaftlich verwerten lassen.

Neben den Veröffentlichungen von Marperger, die unter einem Reichtum von Worten und einer Fülle von äußerem Aufbau manches Beachtenswerte und Gute enthalten und sicher viel Nützliches geleistet haben, stehen sachlichere, teils wissenschaftlich angelegte Ausführungen, wie die Arbeiten von Noback, die Veröffentlichungen von Bohn und Leuchs, sowie vor allem die älteren französischen Werke von Savary und Ricard. Im Anschluß an das kanonische Recht wurde lange Zeit der Handel als vorzugsweise sündhaft betrachtet, bis er sich seine Existenzberechtigung erkämpft hatte und anerkannt wurde, vor allem im Merkantilismus; doch fehlt es noch sehr oft an richtiger Erkenntnis der Produktivität des Handels.[1])

Neueste Zeit. In der Literatur des 19. Jahrhunderts finden wir im großen und ganzen die Richtungen weiter verfolgt, die früher eingeschlagen wurden, also auch jetzt wieder einerseits handelstechnische Literatur, die direkt der Praxis dienen soll, als Nachschlagebücher oder Lexika oder größere zusammenhängende Darstellungen der kaufmännischen Tätigkeiten oder besonderer Arten derselben. Außerdem hat dann der eigentliche Handelsstand in der Wirtschaftswissenschaft durch Spezialbehandlung oder als besonderer Teil der Nationalökonomie eine eingehende Würdigung erfahren. Durch die Handelshochschulbewegung erhielt die Bearbeitung dieses Spezialgebietes besondere Anregung und Förderung.

Zu diesen Veröffentlichungen, die teils rein praktisch gehalten, teils durchaus wissenschaftlich bis in die schwierigsten Fragen der Volkswirtschaftslehre hineinreichen, kommen namentlich in letzter Zeit eine Anzahl von Lebensbeschreibungen und Lebenserinnerungen großer Kaufleute. Sie bieten eine große Fülle von Material, aus dem eine Charakteristik der kaufmännischen Tätigkeit, besonders der Unternehmertätigkeit, in all ihrer verschiedenartigen Ausgestaltung gewonnen werden kann.

Neben derartigen Werken, die in manche Verhältnisse des kaufmännischen und wirtschaftlichen Lebens und die Arbeit, die darin geleistet wird, einen klaren und lehrreichen Blick gestatten, finden sich Untersuchungen mehr oder weniger sozialpolitischen Inhalts, von denen wohl die ausgedehnteren von Seiten der Gehilfenverbände in die

[1]) Wie kommt es z. B., daß in neuester Zeit Viktor v. Böhmert, ein bekannter Freund der Handelshochschulen, es noch für nötig erachtet, daß an diesen Anstalten „Handelsmoral“ gelehrt werden sollte? (Böhmert: „Handelshochschulen“. Vgl. auch Ehrenberg, Handelshochschulen III. S. 26 ff.)

Wege geleitet wurden. Das „Archiv für kaufmännische Sozialpolitik“ machte sich zur Aufgabe, die Verhältnisse der Angestellten zu untersuchen. Gerade aus diesen Arbeiten gewinnt man einen Einblick, wie schwierig und wie verwickelt die Dinge im kaufmännischen Leben liegen und wie wenig bekannt die verschiedenartigen Verhältnisse und Einrichtungen bis jetzt noch sind. Es ist ein Gebiet, das sich nur auf dem Wege von Einzeluntersuchungen genau erfassen läßt. Man muß dabei wohl zu unterscheiden wissen, ob ein dem Gesetz nach zu den „Handlungsgehilfen“ gehörender Mann im Detailgeschäft beim Verkauf hinter dem Ladentisch tätig ist, ob er in einem kleinen kaufmännischen Betriebe, der nur wenige Beamten beschäftigt, seine Arbeiten verrichtet und dabei Tätigkeiten verschiedenster Art ausführen muß, oder ob endlich ein Angestelter hinter seinem Pult in einem großen Bankbetrieb oder einem Versicherungsunternehmen jahrelang dieselbe Arbeit in derselben Weise ausführt. Es ist durchaus erfreulich und unbedingt erforderlich, daß Bestrebungen einsetzen, derartige Verhältnisse näher zu untersuchen durch Umfragen bei Angestellten und Unternehmern, und wenn dann Werke zutage gefördert werden wie das 1911 erschienene des Hamburger „Deutschen Handlungsgehilfenverbands“: „Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen“, dann ist das ein Fortschritt selbst unter der Einschränkung, daß sich die Enquete nur auf einen verhältnismäßig kleinen Teil der Angestellten beschränkt (etwa 3000), und daß es auf Grund derartiger Umfragen nie möglich ist, allzuviel Einzelheiten gleichzeitig zu beurteilen; aber der Versuch ist gemacht, und es gilt, in diesem Sinne weiter zu arbeiten.

Fragen über das kaufmännische Unterrichtswesen behandeln die Veröffentlichungen der „Internationalen Gesellschaft zur Förderung des kaufmännischen Unterrichtswesens“ sowie des „Deutschen Verbandes zur Förderung des kaufmännischen Unterrichtswesens“. Die Verhältnisse für Fortbildungsschulen, reine Fachschulen sowie besonders auch der Handelshochschulen und das Handelshochschulwesen, werden in eingehender Weise nach allen Richtungen hin untersucht und dabei eine Fülle von Material zutage gefördert.[1])

Eine Menge der neueren Arbeiten, besonders der handelstechnischen Richtung, versucht in die Unternehmungen hineinzuleuchten. Aber vielfach werden die wissenschaftlich wesentlichen Dinge nicht genügend beachtet. Es wird vorwiegend beschrieben, ohne daß ein besonderes Problem gestellt und behandelt wird.[2])

[1]) Ehrenberg: Handelshochschulen.

[2]) Schmalenbach's Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis.

III.

Ziel der Untersuchung, Aufbau und Art der Behandlung.

Die Bahnen, die die meisten dieser Abhandlungen verfolgen, die bisher Fragen der Kontortätigkeit behandelten, will die vorliegende Untersuchung nicht einschlagen.

> Die Funktionen der Angestellten in kaufmännischen Kontoren sollen geschildert, und dann soll versucht werden, zu ermitteln, wie sie sich von einander unterscheiden, und welche Umstände diese Eigentümlichkeiten entscheidend bestimmen.

Die Arbeit will also nicht etwa ein Lehrbuch für die Kontortätigkeit werden oder für die Leitung eines kaufmännischen Betriebes. Die Kontortätigkeit soll vielmehr behandelt werden nur unter dem Gesichtspunkt der Aufgaben, die sie stellt, und der Leistungen, die ihre Durchführung von den damit beschäftigten Personen fordert.

Die Handelsbetriebslehre schildert zum Beispiel die Buchführung und wie sie unter bestimmten Voraussetzungen zweckmäßig einzurichten ist. Ich will festzustellen versuchen, was der einzelne Angestellte zu tun hat, ob er besondere Vorkenntnisse dazu braucht, sich längere Zeit einarbeiten muß, ob Geschäftskenntnisse dabei erforderlich sind, ob es sich vielleicht nur um ein einfaches, schablonenhaftes Schreibwerk für ihn handelt usw. In ähnlicher Weise will ich nicht untersuchen, wie die Korrespondenz abzufassen ist, welche Redewendungen zweckmäßig sind und welche nicht, sondern feststellen, wie die verschiedenen Arten, zu korrespondieren, beschaffen sind, was sie vom Angestellten erfordern und welche Wirkungen durch sie erzielt werden. Es wird also etwa im Einzelfall zu untersuchen sein, ob die Wiederholung gleichartiger Schriftstücke eine Erleichterung bedingt, eine Zusammenfassung gleichartiger Arbeiten und deren Erledigung durch einen Angestellten ermöglicht, wie die Verwendung von Formularen wirkt, was die Arbeit erschweren kann, welche Folgen eine durchgreifende Arbeitsteilung hat usw. Wenn uns die Handelsbetriebslehre zeigt, wie und nach welchen Gesichtspunkten eine ausgeklügelte Kalkulation oder Statistik einzurichten ist, so kommt es mir darauf an zu zeigen, welche Arten von Arbeitskräften für ihre Durchführung erforderlich sind und was sie leisten müssen, ob höhere Kenntnisse, tieferes Verständnis das wichtigere sind, oder ob größeres Gewicht auf Fleiß, Geschicklichkeit und Zuverlässigkeit zu legen ist. Aehnlich gestaltet sich die Fragestellung für die übrigen Arbeiten und Hilfseinrichtungen, ohne daß von vornherein ein bindendes Schema festgelegt werden könnte.

Derartige Untersuchungen können nicht ohne weiteres aus einer Schilderung der vorkommenden Einrichtungen abgeleitet werden. Wenn wir irgend eine Arbeit, vielleicht eine verwickelte Selbstkostenberechnung, kennen lernen, so wissen wir damit noch gar nichts über die Funktion des oder der Angestellten, die bei ihrer Durchführung mitwirken. Es werden recht verschiedene Anforderungen gestellt werden, je nachdem der Angestellte die Einrichtung selbst einzurichten oder Aenderungen vorzuschlagen hat, oder ob ihm alles vorgeschrieben wird, wenn er sich die Unterlagen selbst zusammensuchen und ordnen muß, oder wenn sie ihm nach bestimmter Vorschrift von anderen Instanzen oder dem technischen Betrieb zugehen und er sie nur in vorgedruckte Formulare einzutragen und zu verrechnen braucht. Die Lösung ist deshalb nur durch eingehendes Studium einzelner Unternehmungen durchführbar. Hierbei ist ein Eingehen auf die Einzelheiten der Technik der Arbeiten nicht zu vermeiden, weil es nur so möglich zu sein scheint, über die Anforderungen Klarheit zu erlangen, die die Arbeiten stellen.[1])

Zum Verständnis der späteren Darstellungen hielt ich es für wünschenswert, eine Behandlung der wichtigsten Arbeiten, die im Kontorbetrieb vorkommen, ihres Wesens und ihrer Aufgaben, vorauszuschicken, denen auch ein eingehendes Studium praktischer Verhältnisse und eigene Erfahrung zugrunde liegen. Aber für die eigentliche Untersuchung soll sie nur als Orientierung dienen und steht mit ihr in keinem eigentlichen Zusammenhang.

Die Erledigung rein praktischer Fragen liegt mir in diesem Zusammenhang fern, obgleich die Erörterungen fast ganz von selbst dazu hinüberleiten. Die Wichtigkeit der Arbeitsgemeinschaft zwischen Unternehmern und Leitern und den Angestellten und zwischen den Angestellten untereinander, die Wirkung der Arbeitsteilung und die Bedeutung zweckmäßiger Arbeitsorganisation auf die Arbeit selbst zeigen dabei manches Interessante. Auch Fragen, die die Vorbildung oder Weiterbildung der Angestelten (in ihrem eigenen Interesse oder in dem der Arbeit), die Ausgestaltung der Handelsschulen oder die Verwendung weiblicher Kräfte, oder die Festsetzung von Mindestgehältern oder Maximalarbeitszeiten und dgl. betreffen, können Förderung erfahren, es können irrige Auffassungen richtiggestellt werden, wenn es gelingt zu zeigen, wie die Arbeit der Angestellten in Wirklichkeit gestaltet ist, und welche Verschiedenheiten sich in Anpassung an die einzelnen Verhältnisse finden. Aber zur Lösung dieser naheliegenden Probleme — auf die hier und da andeutungsweise eingegangen ist — reicht die vorliegende, sich nur auf etwa 20 Geschäfte erstreckende Arbeit nicht aus, wenn die gewonnenen Ergebnisse auch eine gewisse Richtung erkennen lassen und durch weitere ähnliche Studien sich ergänzen lassen.

---

[1]) Es schien deshalb nötig, den orientierenden Absatz IV über „Die Arbeiten im Kontorbetrieb" einzuschieben und bei den „Betriebsbeschreibungen" (V bezw. Anhang) sehr ins Einzelne zu gehen, so daß sich hiermit die Arbeit an der Grenze der „kaufmännischen Betriebslehre" bewegt und z. T. in deren Bereich übergreift.

Der Umfang des zu behandelnden Gebietes machte von vornherein Beschränkungen notwendig. Bank- und Versicherungs-Unternehmungen wurden von den Untersuchungen ausgeschlossen, da sie wegen ihrer eigenartigen Verhältnisse eine besondere Behandlung erfordern und sich dazu besonders eignen.[1]) Das Gleiche zeigte sich für Speditions- und ähnliche Geschäfte.[2]) Ebenso sollte auf den Kleinhandel verzichtet werden, weil hierbei die Arbeit im Laden oder im Lager die eigentliche Kontorarbeit vielfach beeinflußt.[3]) Die verarbeiteten Beobachtungen beschränken sich so vorwiegend auf Unternehmungen des Großhandels und der Industrie, die nicht nach besonderen sachlichen Gesichtspunkten ausgewählt wurden, da es vor allem darauf ankam, nur solche Geschäfte zu nehmen, die in dankenswerter Weise hinreichendes Entgegenkommen zeigten, um die umfangreichen Ermittelungen zu ermöglichen. Aber auch mit dieser Einschränkung ist die Untersuchung noch lückenhaft. Soweit von den leitenden Persönlichkeiten Hilfsarbeiten ausgeführt werden, – was vielfach in erheblichem Umfang geschieht, – wurden diese meist nicht näher untersucht. Doch ist sie ja in ihren Einzelheiten die gleiche, als wenn sie von Angestellten ausgeführt würde. Vor allem mußte aber darauf verzichtet werden, leitende und entscheidende Funktionen, soweit sie die Geschäfte selbst und nicht nur die Organisation betreffen, zu behandeln, die von Angestellten in leitenden Stellungen ausgeübt werden.

Die Arbeit ist also durchaus nicht vollständig und abgeschlossen. Sie stellt nur einen Versuch und einen Anfang dar, in dieses interessante Gebiet tiefer einzudringen und aus der Wirklichkeit heraus zu einem Ergebnis zu führen.

Für die Folge wäre es wünschenswert, zunächst die bisher nicht berücksichtigten Geschäftszweige zu untersuchen und auch durch weitere Bearbeitung des behandelten Gebietes, durch Feststellung von Uebereinstimmungen und Abweichungen und deren Ursachen eine breitere Basis für allgemeiner gültige Urteile zu schaffen.

Gestaltung der Untersuchung im einzelnen. Bei den Untersuchungen hätte ich von der Tätigkeit der einzelnen Angestellten ausgehen und feststellen können, welche Arbeiten der Einzelne zu erledigen hat und welche Anforderungen sie stellen. Ich schlug diesen

---

[1]) Beide Gruppen von Unternehmungen zeichnen sich u. a. durch verhältnismäßige Gleichartigkeit des Personals aus, die einerseits bedingt wird durch die Gleichartigkeit der umfangreichen Arbeitsmenge. Bei den Banken führen dann die Notwendigkeit des Verkehrs mit dem Publikum und die Rücksicht auf das Ansehen vielfach zu einem verhältnismäßig qualifizierten Angestelltenapparat mit guter allgemeiner Schulbildung, während die einfache, meist sich im geschlossenen Kontor vollziehende Arbeit bei den Versicherungsunternehmungen für die Masse der Arbeit die Beschäftigung eines weniger qualifizierten Personals ermöglicht.

[2]) Siehe Anhang XVI, 3.

[3]) Soweit dies nicht der Fall war, konnten einige größere Geschäfte mit behandelt werden.

scheinbar nächstliegenden Weg aber nicht ein. Wegen der Schwierigkeit, die darin liegt, daß häufig, besonders in kleineren Geschäften, mehrere Arbeiten in einer Hand vereinigt sind und die Gruppierung ein Ergebnis von Zufälligkeiten sein kann, schien mir ein Vorgehen in dieser Richtung zu unsicher. Es hätten sich so eine Reihe von Beschreibungen ergeben, die aber im letzten Grunde immer nur für die einzelnen Personen gültig gewesen wären, für die sie angefertigt wurden; und gerade die für die einzelnen Tätigkeiten speziell erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten wären vielleicht nicht scharf voneinander zu trennen gewesen.

Ich ging statt dessen aus von den Arbeiten, die in den Kontoren vorkommen, ganz ohne Rücksicht darauf, welche Angestellte sie erledigen und was diese sonst noch tun. Es ergibt sich so ein Bild des organischen Zusammenhangs der kaufmännischen Arbeiten untereinander und mit dem ganzen Unternehmen, das dann zwanglos auf die Anforderungen ausgedehnt werden kann, die die Arbeiten an die sie ausführenden Angestellten stellen.

> Also nicht die Tätigkeit der einzelnen Personen, sondern die Arbeiten bilden den Ausgangspunkt der Untersuchungen.[1])

Ich halte meine Art des Vorgehens für wesentlich zur Durchführung ähnlicher Untersuchungen. Man wird mir entgegenhalten können, daß dadurch die Tätigkeit des Einzelnen nicht immer genügend berücksichtigt werden kann, und daß z. B. ein Angestellter, der die verschiedensten Arbeiten im Wechsel zu erledigen hat, etwas ganz anderes leisten bezw. können müsse, als einer, der nur dieselbe Arbeit ausführe. Das ist an sich richtig, aber die Untersuchungen zeigen einmal, daß die verschiedenen Tätigkeiten vielfach innerhalb gewisser Grenzen ganz ähnliche Anforderungen stellen, wenn wir sie nur weit genug in ihre Einzelheiten hinein verfolgen. Und ferner halte ich es, selbst wenn noch eine bedeutend größere Zahl von Beobachtungen zugrunde gelegt würde, praktisch für nicht möglich, alle Einzelheiten und Zufälligkeiten (auch die persönlicher Art) so zu werten und die Tätigkeiten so zu sondern, daß ein brauchbares Bild geschaffen würde. Weil es mir nun auf Schilderung der Tätigkeit ankommt, die durch die Arbeiten bedingt wird, und zunächst nicht auf die Arbeit der Personen, habe ich darauf verzichtet, Zahlen festzustellen, die in der geringen Zahl der Beobachtungen doch nur den Wert von Zufälligkeitsergebnissen hätten.

Bei den Studien wurden die eigenen Beobachtungen unterstützt durch Auskünfte der Geschäftsleiter und zum Teil der Angestellten. Wegen der hiermit zusammenhängenden erheblichen Störungen wurden bei den letzten Erhebungen die Angestellten nur noch in Ausnahmefällen eingehend befragt. Ich glaubte umsomehr von dem ursprüng-

[1]) Wo das Arbeitspensum so groß ist, daß ein Angestellter immer die gleiche Arbeit zu verrichten hat, fallen beide Untersuchungsmethoden zusammen. (Siehe S. 7, Anm. 2.)

lichen Verfahren abgehen zu dürfen, da dadurch eigenartige Anhaltspunkte sich nicht ergeben hatten.

Es ist nicht ausgeschlossen, daß sicherere Ergebnisse hätten gewonnen werden können, wenn nur eine kleine Anzahl von Arbeiten, aber durch eine größere Zahl von Geschäften hindurch hätte verfolgt werden können. Darunter hätten auch wahrscheinlich die Behandlung der allgemeinen Zusammenhänge und die Berücksichtigung der Eigenartigkeiten der Geschäfte und ihrer Organisation gelitten, die für die Gestaltung der Arbeiten ganz wesentlich zu sein scheint. Außerdem war die Gewinnung der geringen Anzahl Firmen jetzt schon nur besonders günstigen Umständen zu verdanken. Es wird dies künftig zweifellos leichter werden, nachdem einmal durch den gemachten Anfang gezeigt wird, in welcher Weise das zur Verfügung gestellte Material Verwendung findet.

Im großen und ganzen glaube ich sagen zu können, daß das eingeschlagene Verfahren sich bewährt hat, womit aber nicht behauptet werden soll, daß es der einzige Weg ist, um dieses Gebiet zu erforschen. Ich halte es dabei für äußerst wichtig, daß das Beobachtungsfeld nicht zu weit gesteckt wird, weil es nur so möglich ist, die Untersuchungen so gründlich zu betreiben, wie dies derartige Arbeiten erfordern.

HAUPTTEIL.

IV.

Arbeiten im Kontorbetrieb.[1]

Vorbemerkung. Zunächst soll hier nur eine kurze Uebersicht über die für uns in Betracht kommenden Kontorarbeiten gegeben werden, deren Einzelbehandlung Aufgabe der weiteren Untersuchung sein wird (siehe S. 15, Anm.1).

Kaufmännische Tätigkeiten. Die auf Erreichung des Geschäftszwecks gerichtete Tätigkeit wird sich im einzelnen für jedes Unternehmen anders gestalten müssen. Fast jedes Geschäft bildet in dieser Beziehung ein Einzelwesen, für das nur Zweck, Voraussetzungen und Grundzüge der ganzen Einrichtung denjenigen anderer Geschäfte desselben Geschäftszweiges ähnlich sind, während die Einzelheiten sehr voneinander abweichen können.

Der Umfang, den in neuerer Zeit die einzelnen gewerblichen Unternehmungen angenommen haben, hat es mit sich gebracht, daß diese Betriebe zum Teil selbst die Funktionen des Handels übernahmen, selbst kaufen und verkaufen mußten. So wurden für die ganze Geschäftsgebarung die Formen und Einrichtungen angenommen, die in ältester Zeit den Bankunternehmungen eigen, sich von diesen auf den Handel ausgedehnt, dort sich längst bewährt haben und die man allgemein als kaufmännische Tätigkeiten und Einrichtungen bezeichnen kann. Das gilt vor allem vom Einkauf und vom Verkauf, den beiden Hauptbestandteilen der kaufmännischen Tätigkeit, es gilt aber auch von der Buchführung von der Kalkulation und von allen sonstigen Hilfstätigkeiten des geschäftlichen Betriebes.

Einkauf und Bezug. Zum Zwecke des Einkaufs werden, nach Feststellung der Einzelheiten des Bedarfs, in der Regel „Offerten eingeholt" bei den in Betracht kommenden Bezugsquellen, über die man auf Grund der Erfahrung unterrichtet ist oder sich durch systematische oder gelegentliche Benutzung von Bekanntmachungen orientiert.

Durch die Kalkulation findet auf Grund der angebotenen Preise, unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen und durch Zuschlag für die durch den Bezug entstehenden Aufwendungen,[2]) die Feststellung der Gestehungskosten statt. Aus den in dieser Weise gleichgesetzten Angeboten erfolgt unter Berücksichtigung etwaiger Eigentümlichkeiten eine Auswahl, die, wenn nötig, nach einigen Unterhandlungen zu besonderen Zwecken, zur Erteilung eines Auftrages führt.

Die im Einzelfall für den Bezug erforderlichen Anweisungen hängen teilweise von den gewählten Transportgelegenheiten ab, oder richten sich an die Transportanstalten.

---

[1]) Es ist hier nur das Wesentlichste zum Verständnis der einzelnen Arbeiten hervorgehoben. Zur genaueren Orientierung s. Spezialliteratur.

[2]) Deren Höhe sich ev. auch wieder aus hierfür eingeholten Offerten ergibt.

Nach Eintreffen der Ware erfolgt eine Prüfung der Lieferung, sachlich besonders hinsichtlich der Qualität, formell auf ihre Uebereinstimmung mit dem Abschluß und richtige Berechnung. In ähnlicher Weise wird der Transport[1]) kontrolliert.

Verkauf. Endzweck der Handelstätigkeit ist der Verkauf. Die Möglichkeit des Absatzes bildet deshalb die Grundbedingung, von der die anderen geschäftlichen Maßnahmen abhängen, wenn es auch vorkommen kann und häufig genug vorkommt, daß die neugeschaffene oder verbesserte Möglichkeit der Beschaffung und Bereitstellung neue Absatzgebiete erschließt oder erweitert. Ohne sie entbehren sämtliche andere Funktionen ihre Rechtfertigung, sie wären wirtschaftlich zwecklos.

Es gilt deshalb zunächst, Abnehmer aufzusuchen und zum Kauf zu veranlassen. Das kann in der verschiedensten Weise geschehen: durch persönlichen Besuch, durch schriftliche Offerte, durch allgemeine Annoncen oder Anzeigen, durch Schaustellung, kurz auf jede Art, die dazu geeignet ist, auf die Ware aufmerksam zu machen. Die endgültige Entschließung über die Art und Weise, wie dies zu erfolgen hat, die Einleitung einer entsprechenden Maßnahme wird immer Sache der eigentlichen Unternehmertätigkeit sein.

Der Erfolg derartiger Bemühungen liegt, abgesehen von persönlichen Momenten[2]), in der Konkurrenzfähigkeit, d. h. der Möglichkeit, Waren günstiger[3]) oder zum mindesten nicht ungünstiger anzubieten, als sie von anderer Seite beschafft werden können.

Zu diesem Zwecke bedarf es zunächst einer genauen Kalkulation, bei der zu den Gestehungskosten[4]) einer Ware die Auslagen und Kosten hinzuzurechnen sind, die bis zur Ablieferung durch das Geschäft selbst entstehen oder als Anteile an den Gesamtgeschäftskosten zu berücksichtigen sind. Nach dem so gewonnenen Maßstab werden dann die Verkaufspreise unter vorsichtiger Bewertung und Berücksichtigung besonderer Verhältnisse festgesetzt. Ist ein Abschluß zustande gekommen, so erfolgt, ähnlich wie beim Bezug, die Bereitstellung und Lieferung nach Weisung des Abnehmers sowie die Ausstellung der Rechnung.

Einkauf und Verkauf brauchen nun nicht zeitlich zusammenzufallen oder unmittelbar aufeinander zu folgen. Es kann gekauft werden, um später oder allmählich vorteilhaft zu verkaufen, und es können Waren verkauft, d. h. Verkaufsverpflichtungen übernommen werden für Waren, die man noch nicht besitzt, in der Absicht, die erforderlichen Güter erst später günstig zu beschaffen. In dem einen wie in dem anderen Falle erfordern die Möglichkeit einer vorteilhaften Realisierung der Verbindlichkeiten und die Höhe des Risikos eine genaue Abwägung.

In den Rahmen der Einkaufs- und Verkaufstätigkeit fallen mitunter auch Entscheidungen über die Vorteile oder Nachteile gemeinsamen

[1]) Wenn nötig auch die Verzollung usw.
[2]) Beziehungen, Fertigkeiten.
[3]) Nicht nur hinsichtlich des Nominalpreises, sondern unter Berücksichtigung aller Momente, die für die Wertung in Betracht kommen.
[4]) Siehe S. 21.

Vorgehens mit anderen Unternehmungen, die wegen ihrer nachhaltigen Bedeutung eine eingehende Prüfung besonders mit Rücksicht auf die eigene besondere Lage verlangen.

Handelt es sich um ein industrielles Unternehmen, so tritt zu den Fragen, die den Einkauf der Rohstoffe und den Absatz der Produkte betreffen, die Notwendigkeit hinzu, unter Beachtung gesammelter Erfahrungen die Fabrikation in möglichst gleichmäßigen Bahnen dem Bedarf anzupassen.

Hilfsarbeiten. Die soeben geschilderten eigentlichen geschäftlichen Tätigkeiten sind in unseren heutigen Unternehmungen mit kaufmännischem Charakter nur denkbar als Kern einer Reihe anderer Arbeiten.

Beim Einkauf und Verkauf wirkt vielfach ein Netz von Vertretern mit, die Käufer und Verkäufer aufsuchen, mit ihnen unterhandeln und Geschäfte abschließen sollen.

Ein Mittel zum ständigen Verkehr mit ihnen und direkt mit Lieferanten und Abnehmern ist die Korrespondenz, ergänzt durch Telephon und Telegraph.

Ueberall dort, wo Mitteilungen nach außen hin oder von außen her erforderlich sind, tritt sie in die Erscheinung, nach Form und Inhalt dem Zweck angepaßt, dem sie dienen soll. Das bedingt eine große Vielseitigkeit und Abstufungen von den einfachsten sich laufend wiederholenden Formen bis zu den schwierigsten auf einen einzelnen Fall zugeschnittenen Unterhandlungen.

Zur Uebersicht über die eingegangenen Abnahme- und Lieferungsverbindlichkeiten und zur Kontrolle ihrer Abwicklung dienen systematische Aufzeichnungen aller in Betracht kommenden Verhältnisse.

Buchführung.[1]) Sobald ein Geschäft einseitig ausgeführt ist, kommt dieser Vorgang zum Ausdruck in der eigentlichen kaufmännischen Buchführung, die durch laufende, systematische, der Eigenart des Geschäftes angepaßte Aufzeichnungen die ganze Geschäftsgebarung zum Zwecke ständiger und periodischer Kontrolle ersichtlich machen soll.

Kassenführung. Die kaufmännischen Geschäfte sind in der Regel einerseits Warengeschäfte, während anderseits die durch Warenlieferungen entstehenden Forderungen im Geld- oder Abrechnungsverkehr ausgeglichen werden.

Bei dem Umfang, den der letztere in unserem Wirtschaftsleben angenommen hat, spielen Barzahlungen — und mit ihnen das Kassenwesen — in vielen Fällen nur noch eine untergeordnete Rolle und sind hauptsächlich für die internen Zahlungen von Bedeutung. Der Kontrolle der Geldverwaltung dienen gleichfalls buchmäßige Aufzeichnungen und meist eine sorgfältig geordnete Aufbewahrung der Belege.

Kontorarbeiten infolge Lager- oder Fabrikations-Betrieb. Lagerhaltung und Fabrikationsbetrieb veranlassen oder erfordern zu ihrer Verwaltung eine Reihe besonderer, teils schriftlicher Arbeiten.

---

[1]) Siehe Handwörterbuch, 3. Aufl., Bd. III., S. 244 ff.

Warenzugang und Abgang sowie der Fabrikationsprozeß selbst werden nach Möglichkeit durch die Aufzeichnungen der industriellen (Lager- und Betriebs-)Buchführung überwacht, die sich teils in den Formen der kaufmännischen Buchführung bewegt. Die Berücksichtigung der mannigfachen Eigenartigkeiten macht aber eine enge, wenn nötig, von besonderen Formen unabhängige Anpassung an die Betriebsverhältnisse erforderlich und kann im Verein mit unvermeidlichen Ungenauigkeiten teilweise eine zentralisierte buchmäßige Kontrolle so schwierig gestalten, daß der gewünschte Zweck nicht oder nur mit verhältnismäßig großen Aufwendungen zu erreichen wäre. Auf ihre Durchführung muß dann ganz oder teilweise verzichtet werden.[1]) Eine Beurteilung über ihre Möglichkeit und zweckmäßige Ausgestaltung erfordert in jedem einzelnen Fall ein gründliches Studium der vorliegenden Verhältnisse.

Die Annahme und Entlassung der Arbeiter ist Sache des industriellen Betriebes, jedoch erfolgen die durch die Beschäftigung von Arbeitern bedingten schriftlichen Arbeiten und vor allem die Ausrechnung und Auszahlung der Löhne und die Führung der Lohnlisten („Arbeiter-Angelegenheiten") häufig durch das kaufmännische Kontor.

Die Bewertung der eigenen Erzeugnisse erfordert auch eine genaue Kalkulation, die sich von der beim Einkauf und Verkauf aber dadurch unterscheidet, daß die zu benutzenden Daten teilweise nicht so klar vorhanden sind wie dort, sondern zunächst durch eine, den ganzen industriellen Betrieb oder Teile desselben umfassende Berechnung unter Berücksichtigung der Beteiligung der einzelnen Produkte festgestellt werden müssen.

Ihre Einrichtung erfordert ähnlich wie die der industriellen Buchführung Sachkenntnis und Geschick, während ihre Durchführung vorwiegend durch Berechnungen und Zusammenstellungen erfolgt.

Verschiedene Hilfsarbeiten und Bilanz. Von den verschiedenen Arbeiten, die der kaufmännische Betrieb außer den erwähnten von Zeit zu Zeit mehr oder weniger regelmäßig mit sich bringt, wie sie bedingt sind durch Beschäftigung von Angestellten, durch Aufstellen von Statistiken, durch Abgabe von Steuerdeklarationen (für das Unternehmen selbst oder über die Bezüge der Angestellten) durch Versicherungen, den Verkehr mit Banken und dessen Kontrollen, sei als wichtigste das Aufstellen der Bilanz und das Zusammenstellen der Gewinn- und Verlustrechnung hervorgehoben.

Es handelt sich dabei um einen Komplex periodisch wiederkehrender Arbeiten, durch die an Hand der Ergebnisse der Buchführung und unter Feststellung und Bewertung der Vermögensstücke ein Ueberblick gewonnen werden soll über den Vermögensstand und die Vermögensänderung in einem abgeschlossenen Zeitraum. Die hierbei erforderliche Feststellung der Buchsalden und der Abschluß der Bücher sowie die Aufnahme der vorhandenen Sachwerte – soweit möglich unter Kontrolle mit den Ergebnissen der industriellen Buchführung — sind vorwiegend

[1]) Siehe S. 79, Anm. [2]).

Arbeiten, die in gleichbleibenden Formen durch Rechnen und Zusammenstellen und soweit die Aufnahme in Betracht kommt, teilweise durch mechanische Feststellung der Mengen erledigt werden. Die Bewertung und Zusammenstellung der Bilanz erfordert teilweise eine genaue Berücksichtigung des Einzelfalles, wenn auch bestimmte Formen und Vorschriften dabei zu beachten sind. Wegen ihrer Wichtigkeit und teils auch wegen der internen Bedeutung erfolgt ihre Aufstellung oder wenigstens die Entscheidung über besondere Punkte der Bewertung, meist durch die Geschäftsinhaber oder die leitenden Personen.

Die Unternehmertätigkeit. Die erwähnten Arbeiten sind entweder die direkte Folge einer Willensäußerung der leitenden Persönlichkeiten, und sollen wieder die Unterlagen für weitere Entscheidungen bilden, oder sie führen indirekt als Ausfluß besonderer Einrichtungen, die dem Zwecke des Geschäftes dienen, auf leitende Tätigkeiten zurück.

Die Unternehmertätigkeit wirkt auf diese Weise im ganzen Betrieb und in ihr laufen alle Fäden der Geschäftsführung zusammen. Sie muß in erster Linie den Zwecken des Unternehmers angepaßt werden und die dafür in Betracht kommenden Momente beherrschen. Das, was hinter ihr steht, der Sporn, der unaufhaltsam vorwärts treibt, ist der Wettbewerb, das Streben nach etwas Besonderem, Eigenartigem; und die Triebfeder dieser Konkurrenz ist im letzten Grunde der Gewinn. Das gibt der ganzen kaufmännischen Tätigkeit etwas Rastloses, Nervöses, aber das macht auch ihre Größe aus. Die Notwendigkeit, ständig zu sinnen und ständig zu „spekulieren", zu „wirtschaften", weitblickend zu überlegen, die geeigneten Personen an den richtigen Platz zu setzen, den Augenblick auszunutzen und fest entschlossen zuzugreifen oder diplomatisch nachzugeben, einen Plan rechtzeitig aufzugeben, der sich als unzweckmäßig erweist, sich aus Schwierigkeiten herauszuwinden, erfordert die Entfaltung und das ganze Einsetzen der Persönlichkeit mit allen Eigenschaften, die sie besitzt; und gerade das gibt der Geschäftsgebarung das persönliche Gepräge.[1]) Diesen Anforderungen sind nur durchaus geeignete Personen gewachsen, die neben der nötigen Bildung und Erfahrung über einen Charakter verfügen und über Fähigkeiten, die zum Teil nicht erlernt werden können.

Gerade dieser Umstand trägt mit dazu bei, daß in natürlicher Gliederung wir in vielen Fällen, ähnlich wie in der Industrie auch im kaufmännischen Leben, das in mancher Beziehung vielleicht eine besonders ausgeprägte Erscheinungsform der Unternehmertätigkeit ist, eine verhältnismäßig kleine Anzahl tüchtiger Elemente an leitender Stelle sehen. Ihr steht die große Masse der Angestellten als die geführten gegenüber, weil ihnen — vorübergehend oder dauernd — die Eigenschaften abgehen,

[1]) Vgl. hierzu Ehrenberg Thünenarchiv I., S. 34 ff., 279 ff. Archiv für exakte Wirtschaftsforschung III., 346 ff. Otto Pilet: Ein Rückblick auf mein Leben (Mgdbg. 1900.) Erinnerungen v. Ludw. Bamberger, Berlin 1879. Vinzenz Nolte: 50 Jahre in beiden Hemisphären (Hbg. 1854). O. Bauer: Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen.

die der Unternehmer um so mehr entwickeln muß, je schwieriger der wirtschaftliche Kampf im ganzen oder im einzelnen Fall wird.

Teilweise werden auch Herkunft und die Verfügung über eigenes Kapital den Weg zu leitender Tätigkeit erleichtern; doch bieten die neuzeitlichen Gesellschaftsformen die Möglichkeit, mittellosen tüchtigen Kräften die Erlangung leitender Stellen zu erleichtern und sie ihren Fähigkeiten entsprechend zu verwerten.

Die außergewöhnliche verantwortungsvolle Leistung bedingt eine außergewöhnliche Entlöhnung. Das führt dazu, daß mit zunehmender Größe und Bedeutung der Betriebe auch im kaufmännischen Beruf die leitenden Personen nicht nur durch ihre Tätigkeit, sondern auch in gesellschaftlicher Beziehung sich immer mehr von der großen Masse abheben, die ihr Leben lang Angestellte bleiben und nur als solche höhere oder niedere Posten je nach ihrer Tüchtigkeit ausfüllen.

V.

Uebersicht über die untersuchten Betriebe.

(Beschreibungen siehe Anhang.)

I. Kleineres Kontor eines keramischen Fabrikgeschäftes mit großem Absatz an kleinen, gesicherten Kundenkreis. (Ausführung der Arbeit durch Leiter mit 2 Angestellten.)

II. Kleineres Kontor eines Roheisenimportgeschäftes mit beschränktem Lieferanten- und Abnehmerkreis. (Ausführung der Arbeit durch 2 Angestellte unter Anweisung und Aufsicht des Inhabers.)

III. Kleineres Kontor eines Getreidehandel- und Exportgeschäftes mit lokalem Bezugsbezirk. (Ausführung der Arbeit durch 4 Inhaber und 2 Angestellte.)

IV. Kleineres Kontor eines internationalen Getreidegeschäftes mit großen Umsätzen und Zweigbüros. (Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber und 4 Angestellte.)

V. Kleineres Kontor einer Trikotfabrik mit einfachen Produktions- und Absatzverhältnissen. (Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber, 1 Prokuristen und 8 Angestellte, die zum Teil Lagerarbeiten mit erledigen.)

VI. Großes Kontor einer Maschinenfabrik, Gießerei, Kesselschmiede und Verbleiungsanstalt mit umfangreicher Absatzorganisation. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung eines Leiters und eines leitenden Prokuristen durch Abteilungen.)

VII. Großes Kontor für Bergwerke, Hochöfen, Hüttenwerke und Nebenbetriebe mit getrenntem Verkaufshaus oder Absatz durch Verkaufsorganisationen. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung eines Inhabers und Leiters durch leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

VIII. Mittleres Kontor einer Handlung und Fabrik wissenschaftlicher Apparate mit kleinen Einzellieferungen an großenteils ausländischen Kundenkreis. (Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber, 2 Prokuristen und Abteilungen.)

IX. Sehr großes Kontor eines Export-Kommissions-Geschäftes mit eigenartigen vielseitigen Bezugs- und Absatzverhältnissen. (Ausführung der teils qualifizierten Arbeit unter Oberleitung der Inhaber und eines Prokuristen von Abteilungen mit weitgehenden Befugnissen.)

X. Mittleres Kontor von Gasanstalten mit fest geregelten Absatzverhältnissen, weitgehend durchgeführtem Formularwesen und vereinfachtem Abrechnungssystem. (Ausführung der Arbeit durch Bürovorsteher und Angestellte.)

XI. Kleineres Kontor eines Börsenkommissions- und Propergeschäftes mit großem Umsatz unter einfachsten Verhältnissen. (Ausführung der Arbeit durch Inhaber, Prokurist und 1 Angestellten.)

XII. Mittleres Kontor einer Lackfabrik, das sich in Anpassung an deren Ausdehnung unter Wahrung möglichst einfacher Formen entwickelte. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Chefs durch leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

XIII. Großes Kontor einer Nähmaschinenfabrik mit eigenartigen Produktions- und Absatzverhältnissen ihrer Spezialprodukte für gelegentlichen Bedarf der großen Masse. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Chefs durch leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

XIV. Mittleres Kontor einer Fettwarenhandlung und Oelfabrik mit gleichartigem Massenabsatz durch Außendienst. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Inhabers durch Abteilungen.)

XV. Großes Kontor einer Maschinenfabrik und Bauanstalt für Spezialanlagen mit zum Teil eigenartigem gelegentlichem Absatz an beschränkten Bedarfskreis. (Ausführung der Arbeit in enger Anlehnung an den technischen Betrieb unter Oberleitung der Direktion durch 2 Prokuristen und Abteilungen.)

XVI. Mittleres Kontor einer Verschiffungs- und Schleppdienst-Gesellschaft. (Ausführung der Arbeit, die teils für die Auftraggeber ausgeführt wird, unter Oberleitung des Leiters durch Abteilungen mit teils zahlreichem Personal.)

XVII. Mittleres Kontor einer Brauerei mit Lokal- und Fernabsatz. (Ausführung der Arbeit durch 2 Leiter, 1 leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

XVIII. Sehr großes Kontor einer Spezialmaschinenfabrik mit vorwiegend gelegentlichem Absatz an verschiedene Abnehmerkreise im In- und Ausland durch großzügig organisierten ausgedehnten Außendienst. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Leiters und leitenden Prokuristen durch Abteilungen.)

XIX. Sehr großes Kontor einer Spezialmaschinen- und Maschinenteile-Fabrik mit vorwiegend periodischem Absatz an meist industrielle Bedarfskreise des In- und Auslandes durch Außendienst. (Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Direktoriums und leitenden Prokuristen durch Abteilungen.)

XX. Mittleres Kontor eines Warenhauses. (Ausführung der einfachen Arbeiten unter Oberleitung des Leiters durch Angestellte und Verkaufsleiter.)

Gruppierung.

Kleine Kontore:	I F	II	III	IV	V F	XI	
Mittlere Kontore:	VIII (F)	X F	XII F	XIV	XVI	XVII F	XX
Große Kontore:	VI F	VII F	XIII F	XV -F-			
Sehr große Kontore:	IX		XVIII -F-	XIX -F-			

F = Fabrikationsbetrieb.
-F- = Fabrikationsbetrieb mit getrenntem technischen Büro.

VI.

Vergleiche einzelner Arbeiten in Kontoren verschiedener Art und Größe.[1]

1. Buchführung.

Formaler Charakter. Von den Arbeiten, die im kaufmännischen Kontor zu erledigen sind, nimmt die Buchhaltung eine eigenartige Stellung ein, sie bildet im weitesten Sinne das formale Element, das sich in fast allen Geschäften im Grunde genommen in ganz ähnlichen Formen vorfindet. Sie ist zwar in jedem einzelnen Falle den vorliegenden Verhältnissen angepaßt und weist im einzelnen manche Verschiedenheiten auf; aber an sich hat die Buchführung doch zunächst mit dem Wesen des Geschäftes und der eigentlichen Geschäftstätigkeit nichts zu tun.[2])

Dazu kommt, daß vielleicht gerade wegen ihres formalen Charakters die Buchführung sich auf eine geringe Anzahl von Formen und Systemen beschränkt. Das, was landläufig als einfache, deutsche, italienische oder amerikanische Buchführung bezeichnet wird, stellt im wesentlichen die Formen dar, in denen in den meisten Geschäften, mögen sie an sich noch so verschiedenartig sein, die Buchführungsarbeiten erledigt werden, und erst ganz neuerdings führt die immer größere Anpassung und Ueberlegung, die, wenn es nötig ist, mit dem Althergebrachten bricht, dazu, daß in Einzelfällen den Verhältnissen möglichst entsprechend neue Formen eingeführt werden, die allerdings mit den alten Systemen den Zweck und auch manchen Namen gemein haben.[3])

Vor etwa vierhundert Jahren machte der Faktor eines Handelshauses die erste Eintragung über empfangene Güter in der Weise, daß er etwa schrieb:

„Adj. 14. Jenner entpfieng ich Lorentz Dringenberger auß Saltzburg von wegen meines Herren Christoffen Andernach vonn Venedig /mit Jörg B. Pranttlhuber Furmann/ 14 sß Ambrosin Mandeln in 28. Pellin Und 2 sß Feigen in 4. Pellin usw.“[4])

---

[1]) Zur Orientierung über die Stellung der verschiedenen Arbeiten im Rahmen der Gesamttätgkeit und ihr Ineinandergreifen. Siehe Abschnitt IV.

[2]) Es soll hiermit selbstverständlich nicht gesagt sein, daß bei der Führung des Geschäftes im ganzen und auch bei einzelnen Maßnahmen die Ergebnisse der Buchführung und das, was sie ständig zeigt, nicht berücksichtigt werden, aber an sich steht die Buchhaltung gewissermaßen außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit und wird von dieser nur wenig beeinflußt. Erst wenn die Geschäfte erledigt sind, tritt die Buchführung ein, um deren Ergebnis für das Geschäft zur ordnungsmäßigen Abrechnung festzulegen.

[3]) X. 3 und XX.

[4]) Aus „Undterricht eines ganzen Handelbuchs“, Frankfurt 1559.

Dies ist nicht wesentlich von dem verschieden, was heute etwa in einem Roheisen-Geschäft zu schreiben ist, wenn eine eingetroffene Roheisen-Sendung in der Weise verbucht wird, daß man sagt:

Roheisen-Konto:
An A. B. & Co. in Glasgow.
120 Tonnen Roheisen, Marke M. per s/s Elisabeth, usw.

Die Sprache an sich ist einfacher und die Artikel sind in beiden Fällen verschiedene, aber die Buchungen weichen in der Form kaum voneinander ab. Wenn wir vollends die Art der Buchung vergleichen, wie sie in den verschiedenen Geschäften, die wir betrachtet haben, vorkommt, so zeigt sich, daß die Artikel voneinander abweichen und die einzelnen Konten je nach dem Bedürfnisse des Geschäftes und der ihm angepaßten Kontrollen andere sind, daß aber in formeller Beziehung im großen und ganzen die gleichen Grundsätze gelten, die nur in den einzelnen Fällen infolge des Umfanges der Buchungsarbeiten oder auch wegen der großen Anzahl einzelner gleichartiger Posten unwesentliche Abweichungen erfahren. Weil so die Ausgestaltung der Buchführung durch die Eigenartigkeit eines Geschäftes, besonders durch seine Erzeugnisse und Absatzartikel, in den meisten Fällen nur unbedeutend beeinflußt zu sein scheint, so lassen sich vor allem die einzelnen Verschiedenheiten feststellen und miteinander vergleichen, die durch die Größe des Betriebes und die Häufigkeit einzelner Geschäftsvorfälle hervorgerufen werden.

a) Kleine Geschäfte.

Grundbuchungen. In Geschäften mit verhältnismäßig kleinem äußerem Umfange (sowohl in bezug auf die Kundenzahl, als auch hinsichtlich der Häufigkeit der Geschäftsvorfälle), wie etwa bei dem Roheisen-Geschäft (Nr. II), dem keramischen Geschäft (Nr. I), den Getreidegeschäften (Nr. III und IV), dem Kommissionsbetrieb (Nr. XI), nimmt die Buchführung nur einen verhältnismäßig kleinen Teil der Gesamtarbeiten ein und wird der Regel nach als Teilarbeit von einem Angestellten erledigt, der außerdem noch andere Arbeiten verrichtet.[1]) Er hat die sämtlichen Buchungen auszuführen und muß sich dabei überlegen, welche Konti in Betracht kommen und wie zu buchen ist. Die Sachkonten, unter denen er zu wählen hat, sind in den meisten Fällen in ihrer Anzahl beschränkt. Ihrem Inhalt nach sind sie in der Regel genau bezeichnet, so daß es im Einzelfalle wenig Schwierigkeit macht, das richtige Konto auszuwählen, und selbst, wo ähnliche Bezeichnungen vorliegen, wird sich aus der bisherigen Art der Handhabung unter Umständen durch einfaches Nachschlagen in den meisten Fällen leicht ergeben, welches Konto gewählt werden muß, wenn nicht hierüber noch einfacher die Auskunft vom Geschäftsleiter eingeholt werden kann, so-

[1]) Kontrolle der Unterlagen und Buchungskorrespondenz gehören an sich nicht zur Buchungsarbeit und sind meist lediglich aus Zweckmäßigkeitsgründen damit verbunden, weil ihre Erledigung dabei leicht erfolgen kann. S. Seite 35.

fern dieser nicht aus eigener Initiative Anweisung erteilt. Es ist naturgemäß erforderlich, daß der Buchhalter überhaupt weiß, welche Konti in Betracht kommen. Hierüber wird er in den meisten Fällen sich gleich im Anfang seiner Tätigkeit ev. unter entsprechender Anleitung unterrichten, wobei in der ersten Zeit vielleicht die Zuhilfenahme des Registers besonders zum Aufschlagen erforderlich ist, was aber auch mit wachsender Uebung fortfällt.[1]) Die Arbeiten werden auch in den meisten Fällen recht bald so geläufig, daß eine bewußte Ueberlegung nicht mehr vorzukommen scheint. Ausnahmen können naturgemäß immer in Einzelfällen eintreten, die aber bei ruhigem Denken auch leicht zu erledigen sind.

Schwerlich erfordert die richtige Beurteilung der Unterlagen, die zur Buchung dienen, besondere Anstrengung.[1]) Es kann allerdings bei verwickelten Verhältnissen etwa bei Reklamationen oder Abzügen irgendwelcher Art vorkommen, daß Posten vergessen werden zu buchen. In den meisten Fällen wird ein derartiger Fehler aber wohl nicht durch die Schwierigkeit der Arbeit begründet werden können, sondern auf Unachtsamkeit, vielleicht auch auf Mangel an Uebung zurückgeführt werden müssen, besonders wenn nicht viel Zeit zur Erledigung der Arbeiten zur Verfügung steht. Bei einem Teil der erwähnten Geschäfte drängt sich in der Regel die Arbeit nicht sehr, so daß, abgesehen von gewissen Terminen genug Zeit zur Verfügung steht, um die einzelnen Arbeiten langsam und vorsichtig auszuführen.

Wichtig ist auch unter diesen einfachen Verhältnissen das Aufmerken während der Arbeit, damit vor allen Dingen Flüchtigkeitsfehler vermieden werden. Die Genauigkeit und Richtigkeit der Buchführung ist wesentlich und erfordert nach Möglichkeit auch zeitweise Kontrollen, wie diese durch einen Monatsabschtuß oder auch erst gelegentlich der Bilanz erfolgen können.

Die bisherigen Bemerkungen beziehen sich in der Hauptsache auf die Grundbuchungen zur doppelten Buchführung, während bei der einfachen, die ohne Sachkonten arbeitet, die Ueberlegungen an und für sich ähnliche sind und nur die spezielle Auswahl des Sachkontos und die Buchung darauf unterbleibt.[2])

Kassa-Konto: Eine eigene Behandlung erfahren auch in diesen dem Umfang nach kleinen Kontoren in der Regel die Kassa-Posten. Vielleicht wegen ihrer größeren Zahl und Eigenartigkeit oder der Kon-

[1]) Wenn man sich darüber klar ist, daß jedes Konto an und für sich nichts weiter als einen Teil des Geschäftes darstellt, (wobei die persönlichen Konten einen Debitor oder einen Kreditor insoweit erfassen, als er durch seine Schulden oder Forderungen einen Teil des Geschäftes bildet), so reduziert sich die ganze Ueberlegung beim Buchen auf die Frage: Welches Konto wird durch den Geschäftsvorfall schwerer und welches leichter?, wobei sich dann von selbst ergibt, daß ein Konto, das liefert, aus dem etwas herausgenommen wird, das etwas hergibt, erkannt werden muß, während das Konto, welches etwas empfängt, in das etwas hineingelegt wird, zu dem etwas hinzukommt, zu belasten ist.

[2]) V. und XX.

trolle halber[1]) wird zu ihrer Verbuchung das Kassenbuch geführt, in das sie in der Regel direkt eingetragen werden. In einzelnen Fällen laufen die einzelnen Kassen-Posten auch noch durch das Journal, werden dann aber, in einen einzelnen Posten zusammengefaßt, monatlich ins Hauptbuch übertragen. Das Kassenbuch an sich stellt ein „detailliertes Konto"[2]) dar, das seiner Hauptmasse nach vom Hauptbuch losgetrennt ist, im übrigen aber nach den gleichen Grundsätzen geführt wird wie die sonstigen Hauptbuch-Konten.[3]) Es erfolgt hierbei keine Vorbuchung in irgend ein anderes Grundbuch, sondern die einzelnen Vorfälle werden dem vom Hauptbuch losgelösten Konto direkt belastet oder gutgeschrieben, so daß das Kassenbuch selbst ein Grundbuch darstellt. Diese Art der „detaillierten Buchung", ist eine Erweiterung gegenüber der sonstigen Buchungsweise, bei der nur ein gemeinsames Grundbuch benutzt wird. Die Arbeit wird durch die Verwendung des Kassenbuches vereinfacht. Alle die Kasse betreffenden Vorfälle bedürfen keiner Ueberlegung mehr darüber, welches Konto für die Kassenbuchung in Betracht kommt. Der Tatbestand der Bareingänge oder Barausgänge führt von selbst zur Benutzung des Kassenbuches. Im übrigen wird auch das Schreibwerk verringert, weil bei dem Buchungssatz das „Kassa-Konto" nicht mehr in jedem Fall zu nennen ist, wie die Konten, die in ein anderes Grundbuch (Journal, Memorial, Prima-Nota) eingetragen werden.[4])

Kolonnen-System. Eine weitere Entwicklung zeigt sich, wenn die Grundbücher in Kolonnen eingeteilt werden, und zwar so, daß für bestimmte Konten, bei denen eine größere Anzahl Geschäftsvorfälle regelmäßig zu verbuchen sind, Kolonnen eingerichtet werden. An sich bedeutet dieses System auch eine Vereinfachung der Arbeit. Während bei den erst erwähnten Grundbüchern der Buchhalter überlegen mußte, welche Konten überhaupt vorhanden sind, bezeichnet hier die Ueberschrift der einzelnen Kolonnen die betreffenden Konten. Der Buchhalter braucht nicht mehr zu überlegen, sondern nur zuzusehen, welche Konten vorhanden sind, und muß dann allerdings entscheiden, welches er wählt. Aehnlich wie beim Kassenbuch[5]) wird auch hier die Schreibarbeit vereinfacht. Der Name des Kontos, das durch die Ueberschrift festliegt, wird nicht mehr geschrieben; nur das Gegenkonto ist zu benennen und der Vorfall kurz zu skizzieren. Eine weitere Vereinfachung, die aber später noch zu erwähnen sein wird, besteht darin, daß die einzelnen Vorfälle nicht mehr in das Hauptbuch

---

[1]) Vielleicht wirkt hier auch die geschichtliche Entwicklung — das Kassenbuch ist älter als die sonstigen Geschäftsbücher, ebenso wie heute noch viele Gewerbetreibende nur ein Kassenbuch führen.

[2]) Siehe S. 34.

[3]) Siehe d. S. 35.

[4]) Außerdem werden nicht die einzelnen Posten, sondern nur deren Gesamtsumme ins Hauptbuch übertragen (s. d. S. 35).

[5]) Siehe S. 32 und 34 und Anm.[5])

oder in ein eingeschobenes Hilfsbuch zu übertragen sind, sondern nur die Schlußsummen der die Konten bezeichnenden Spalten in der Regel am Ende des Monats in das Hauptbuch verbucht werden.[1]) Diesen Erleichterungen steht die gesteigerte Aufmerksamkeit gegenüber, die notwendig ist, um ein Verwechseln der Kolonnen beim Eintragen zu vermeiden. Hierbei wirkt aber die Uebung erleichternd, besonders, wenn die Kolonnen immer in der gleichen Reihenfolge eingetragen sind, ebenso wie eine zweckmäßige Anordnung, indem möglichst verschiedenartige Konten nebeneinander gesetzt werden.[2]) Eine Verwechselung fällt dann äußerlich schon leicht auf.

Detaillierte Konten. Kommen in einem Geschäft Buchungen auf ein bestimmtes Konto verhältnismäßig häufig und gleichmäßig vor, oder wird das Geschäft so groß, daß die Häufigkeit der Buchungen auf bestimmte Konten oder Kontoseiten wesentlich steigt, so werden mitunter diese Konten auch von der üblichen Buchführung losgelöst und als „detaillierte" Konten bezw. halbe Konten in besonderen Büchern geführt. Die einzelnen Eintragungen derartiger Posten erfolgen dann, wie beim Kassenbuch, nicht mehr in das gemeinsame Grundbuch, sondern in diese ein- oder zweiseitig detaillierten Konten, wobei lediglich die Monatssummen in das gemeinsame Grundbuch eingetragen und von dort auf das Sachkonto im Hauptbuch übertragen werden. (Die Verbuchungen auf die Gegenkonten erfolgen aus dem detaillierten Konto direkt in das Konto-Korrent bezw. Hauptbuch.)

Auf diese Weise entstehen die Verkaufs- oder Fakturenbücher, die Bücher über eingehende Rechnungen, die Bankkonten, die Konten für die Filialbetriebe usw. Für diese gilt dasselbe, was hinsichtlich des Kassenbuches gesagt wurde. Dadurch, daß irgend ein Geschäftsvorfall ein Konto betrifft, das „detailliert" geführt wird, bestimmt sich die Wahl des betreffenden Buches ohne weitere Ueberlegung. Auch für die Eintragungen wird die Schreibarbeit vereinfacht, weil das eine Konto, für das das Buch geführt wird, nicht mehr genannt zu werden braucht. Ein weiterer wesentlicher Vorzug besteht noch darin, daß das Uebertragen der einzelnen Posten auf das betreffende Konto wegfällt und damit auch die Möglichkeit, zu Schreibfehlern oder Verwechselungen bei dieser Arbeit.

Bei den bisher betrachteten Fällen werden die Bücher von einem einzelnen Angestellten geführt, der mit diesen Arbeiten nicht ausschließlich beschäftigt ist. Nur das Kassenbuch, in das die Eintragungen meist im Zusammenhang mit der Kassenverwaltung erfolgen, und die detaillierten Konten waren z. T. von der Arbeit abgetrennt.

---

[1]) Die Details ergeben sich dann aus den einzelnen Zahlen, die in den Kolonnen enthalten sind, und müssen dort, wenn nötig, nachgesehen werden, ebenso wie die einzelnen Vorfälle des Kassenbuches. Die Kolonnen im einzelnen würden deshalb, gerade so wie dieses, im Zusammenhang mit den Orientierungsnotizen in den Vorkolonnen ein detailliertes Konto darstellen.

[2]) Z. B. Konten mit in der Regel sehr großen und sehr kleinen Posten.

Hauptbuch und laufende Konten. Aus den bisher erwähnten Grundbüchern, seien es nun gemeinsame Journale oder detaillierte Konten, muß die Uebertragung in das Hauptbuch[1]) oder auf die laufenden Konten erfolgen.

Die Uebertragungsarbeit ist im wesentlichen ein Abschreiben. Durch die Eintragungen im Grundbuch sind die Konten bestimmt, und die einzelnen zu buchenden Daten liegen fest; sie brauchen also nur auf die bezeichneten Konten übertragen zu werden, die meist vorhanden und, soweit nötig, aus den entsprechenden Registern zu ersehen sind. Konten müssen nur neu eingerichtet werden, wenn ein neuer Geschäftsteil in die Erscheinung tritt. Der Regel nach wird es sich hierbei nur um persönliche Konten handeln, da die Sachkonten meist nach dem Organisationsplan des Geschäftes vorhanden sind oder von dem Geschäftsleiter eingerichtet werden. Die Entscheidung über ein neues Konto erfolgt aber bereits bei der Grundbuchung, so daß es sich beim Uebertragen nur noch um die formelle Einrichtung des neuen Kontos handelt, d. h. um ein entsprechendes Ueberschreiben einer neuen Seite an einer zweckmäßigen Stelle, und um deren Registrierung. Wesentliche Ueberlegungen sind demnach beim Uebertragen nicht erforderlich. Um so wichtiger wird aber die Aufmerksamkeit darauf, daß Schreibfehler vermieden werden oder Verwechselungen der Konten nicht vorkommen. Eine Erleichterung bildet hierbei, wie erwähnt,[2]) die Einrichtung detaillierter Konten oder Kolonnensysteme, wobei für ein Konto wenigstens mit der Uebertragung der Einzelposten die Möglichkeit zu Fehlern und Versehen wegfällt.[2])

Nebenarbeiten:[3]) Mit den Buchführungsarbeiten sind vielfach eine Reihe von Hilfsarbeiten verbunden, die nicht zu ihr gehören, aber zweckmäßig mit ihr im Zusammenhang erledigt werden, weil sich die Daten entweder aus der Buchführung ergeben oder sich die Arbeiten unmittelbar aneinander anschließen. Die eingehenden Rechnungen beispielsweise sind formell auf ihre Richtigkeit zu prüfen, die Ordnungsmäßigkeit der Lieferungen ist festzustellen, Diskonten sind auszurechnen, Rechnungsauszüge von Banken zu prüfen oder solche für Kunden auszustellen u. dgl. Ebenso kommt es vor, daß ausländische Geldsorten oder Gewichte auf die gebräuchlichen Einheiten umzurechnen, Kurswerte festzustellen sind u. ä. m.

---

[1]) Im folgenden werden die Bücher nur „Hauptbuch" genannt, da unter einfachen Verhältnissen nur ein Buch geführt wird, das die Sachkonten und die persönlichen Konten gemeinsam enthält. Eine Trennung erfolgt nur aus besonderen Gründen, etwa zur Geheimhaltung besonderer Geschäftsvorfälle — die Geheimbücher werden dann in der Regel von einem Leiter selbst geführt, — oder auch wenn die laufenden Konten so zahlreich werden, daß hierfür die Konto-Korrent-Bücher angelegt werden müssen, um das Hauptbuch nicht zu umfangreich werden zu lassen.

[2]) Siehe S. 33 und 34.

[3]) Siehe auch S. 31 Anm.[1]) Die sachliche Kontrolle erfolgt ev. durch die technische Abteilung, die Magazinverwaltung usw. In größeren Geschäften ist die formelle Kontrolle z. T. besonderen Angestellten übertragen.

Während das Nachsehen einer Rechnung neben der nötigen Sorgfalt und Aufmerksamkeit beim Vergleichen die Fähigkeit erfordert, richtig zu rechnen, verlangen die anderen Arbeiten eine Kenntnis der in Betracht kommenden Rechenmethoden und der anzuwendenden Formen und Formulare.

Dies geht aber besonders in den kleineren Geschäften selten soweit, daß die zu erledigenden Arbeiten in ihrem Zusammenhang verstanden werden. Durch Uebung im Geschäft auf Grund ihrer Anleitung erfahren die jungen Leute etwa, wie sie beim Diskontieren die Zinszahl berechnen, wieviel Monatstage der Zinsberechnung zugrunde gelegt werden, wie sich aus der Zinszahl die Zinsen ergeben. Den Zinsdivisor lernen sie einfach berechnen, soweit er sich nicht aus den zu benutzenden Tabellen ergibt, indem sie 360 durch den geltenden Zinsfuß dividieren, dessen Aenderungen laufend auf den Jahreskalendern notiert zu werden pflegen. Diese Diskontberechnung stellt also in ihrer Ausführung nur eine Reihe von Multiplikationen und Divisionen dar, die immer in der gleichen Weise verläuft und, einmal erfaßt, keine besondere Schwierigkeit bieten unter Voraussetzung der Fähigkeit, richtig zu rechnen.

In ähnlicher Weise verhält es sich etwa mit der Zinsberechnung der laufenden Rechnungen, die auch nach bestimmtem Schema erfolgt. Es wird dann vielfach nachgesehen, „wie es das letzte Mal gemacht wurde", und die Aufstellung der neuen Rechnung erfolgt dann in derselben Weise wie früher, nur unter Einsetzung der neuen Zahlen.

Kursberechnungen oder Umrechnung ausländischer Gewichte erfordern gleichfalls vorwiegend einfache Multiplikationen. Die Belehrung, die den jungen Leuten durch die älteren Angestellten zuteil wird, die vielfach auch kein größeres Verständnis von der Arbeit haben, betrifft häufig nur die formelle Ausführung,[1]) und die Arbeit wird dann täglich in der gleichen Form erledigt.

Hilfsarbeiten zur Bilanz: Ganz ähnliches ist auch bezüglich der Hilfsarbeiten zur Bilanz zu sagen, das „Ziehen der Salden" stellt eine einfache Additions- und Subtraktionsarbeit dar. Soweit sie vom Buchhalter nicht nur als Rohbilanz, sondern für die Endbilanz zu gruppieren sind, wird auch hierbei meistens ein früheres Exemplar als Vorlage benutzt. Das Einsetzen der einzelnen Posten mit den neuen Zahlen erfolgt dann ganz schematisch „so wie es das letzte Mal gemacht wurde".[2])

Bei allen diesen Arbeiten sind naturgemäß Sorgfalt und Richtigkeit unerläßlich, aber gerade in den kleineren Betrieben ist teilweise ge-

---

[1]) Die „Erklärung" lautet dann etwa: „Du multiplizierst den umzurechnenden Betrag mit der und der Zahl, die du so oder dort findest, dividierst durch die oder die Zahl, und was herauskommt, ist das Resultat."

[2]) Selbst ältere Buchhalter, wie etwa der Prokurist bei Nr. V, pflegen die Arbeit in dieser Weise zu erledigen.

nügend Zeit vorhanden, um jede Arbeit aufs genaueste zu erledigen. Hier finden wir Angestellte, bei denen das ausgesprochen Bureaumäßige eine große Rolle spielt, vor allem ältere Leute, die das größte Gewicht darauf legen, daß die kleinsten Formsachen peinlich beobachtet werden. Die Anpassung an die Wünsche der Vorgesetzten erfordert dann besonders im Anfang Geschick.

b) **Größere Kontore.** In größeren Kontoren häufen sich mit der andern Arbeit die Buchhaltungsarbeiten so, daß ein Angestellter (oder mehrere) ausschließlich damit beschäftigt ist; die Tätigkeit wird dadurch eine spezialisiertere. Andere Beschäftigungen fallen aus, und jeder hat als Hauptarbeit oder als Angehöriger einer „Abteilung" ausschließlich die vorstehend geschilderten Funktionen auszuüben. Hierdurch wird hinsichtlich der einzelnen Arbeitsart eine besondere Fertigkeit erzeugt, die noch dadurch erhöht werden kann, daß die Menge der innerhalb eines gewissen Zeitraumes zu erledigenden Arbeiten wesentlich steigt und zu intensiverer Arbeit drängt. Der Unterschied wird sofort klar, durch den Vergleich eines kleinen Kontors (wie etwa Nr. I,[1]) II, V, XI), wo die genannten Buchungsarbeiten täglich in einigen Stunden erledigt werden, mit den größeren Kontoren, in denen zum Teil ein rastloses Arbeiten der Buchhalter von früh bis spät oder wenigstens zu besonderen Tageszeiten erforderlich ist. Zu langem Ueberlegen und Nachdenken, wie dies teilweise in den kleinen Geschäften geschieht, ist hier keine Zeit. Der vorkommende Posten muß sofort klar sein und ohne weiteres gebucht werden.

Das intensive Arbeiten erfordert zweifellos eine große Sorgfalt, damit bei der Menge der zum Teil vielgestaltigen Vorfälle nicht in der Eile Verwechselungen oder Irrtümer vorkommen; allerdings handelt es sich vielfach um Wiederholungen, die mit der Zeit geläufig werden und die Arbeit erleichtern. Bei derartigen Posten werden die mit der Arbeit direkt zusammenhängenden Nebenarbeiten[2]) vom Buchhalter ausgeführt, so daß er befähigt sein muß, sie zu erledigen.

Eine weitere Erleichterung findet hierbei mitunter in derselben Weise statt, wie dies bezüglich der detaillierten Konten und des Kolonnensystems erwähnt wurde.[3])

Erleichterung durch Spezialisierung bei Verwendung mehrerer Buchhalter. Vollends tritt eine wesentliche Vereinfachung hinsichtlich der Vielgestaltigkeit der Arbeit ein, wenn deren Umfang so groß wird, daß mehrere Hilfsarbeiter zur Buchführung verwendet werden müssen. Hierbei wird dann von den verschiedenen Angestellten in der Regel je eine besondere Art der Bücher geführt. Der betreffende Angestellte hat

[1]) Die erforderliche geschickte Zeiteinteilung beruht hier nicht auf der Menge der Buchhaltungsarbeiten, sondern auf der Gesamtmenge der zu erledigenden Arbeiten.

[2]) Siehe S. 35.

[3]) Siehe S. 33 u. 34.

dann nur alle Buchungen zu erledigen, die sein Buch betreffen, und die Ueberlegung hinsichtlich der Unterbringung des Postens im Einzelfall ist nicht mehr nötig, sondern ergibt sich aus der Zuteilung von selbst.

Die geringste Erleichterung findet sich dann, wenn, wie dies manchmal geschieht, die Konto-Korrent-Führung von der übrigen Buchführung abgetrennt wird, und gleichzeitig dadurch eine Kontrolle erfolgen soll, daß die Buchungen ins Journal und in das laufende Konto getrennt nach den Unterlagen vorgenommen werden. Hierbei hat der Konto-Korrent-Buchhalter allerdings nur die Eintragung auf das persönliche Konto zu erledigen. Für den Hauptbuchhalter bleibt aber die Grundbuchung ins Journal die gleiche; für ihn fällt lediglich das Uebertragen auf das persönliche Konto fort.

Eine wesentliche Vereinfachung bedeutet es dem gegenüber, wenn das Grundbuch in eine Anzahl Hilfsbücher auseinandergezogen wird (Nr. VI), etwa in Einkaufsjournal, Verkaufsjournal, Bankjournal, Unkostenjournal u. dgl., wobei laufend in ein Buch und immer auf dieselbe Seite die einzelnen Vorfälle von den verschiedenen Angestellten eingetragen werden.[1]) Der Leiter der Buchhalterei verteilt die Unterlagen, die zu einer Buchung Veranlassung geben, und die einzelnen Angestellten haben dann nichts weiter zu tun, als den Inhalt der ihnen zugeteilten Schriftstücke in der vorgeschriebenen Form in das ihnen vorliegende Buch einzutragen.

In manchen Kontoren erfolgt diese Eintragungsarbeit häufig als Erstlingsarbeit von ungeschulten Leuten, die in der vorgeschriebenen Weise die Daten abschreiben und darauf zu achten haben, daß Unrichtigkeiten nicht vorkommen. Außer in die Grundbücher werden die Eintragungen vielfach direkt nach den Unterlagen auf die laufenden Konten vorgenommen. Durch das gemeinsame Sammeljournal gehen dann nur die monatlichen Schlußsummen. Werden statt Bücher lose Blätter eingeführt, so erleichtern diese einerseits durch die Durchführbarkeit einer systematischen Ordnung die Arbeit, verlangen aber andererseits wieder besondere Aufmerksamkeit darauf, daß sie richtig eingeordnet werden.

Buchhaltungs-Vorsteher. Bei dieser Art der Arbeitsverteilung wird in der Regel die Funktion des ersten Buchhalters oder des Buchhaltungsvorstehers[2]) insofern eine andere, als er neben der ausführenden Arbeit, die sich dann meist auf die wichtigeren Eintragungen und Berechnungen beschränkt, die Arbeiten unter die ihm unterstellten Angestellten zu verteilen[3]) und die Ausführung zu überwachen hat. Während in einem kleineren Kontorbetriebe die Einzelüberwachung meistens

[1]) Diese Einrichtung ist ihrem Wesen nach nicht auf die größeren Geschäfte beschränkt, sondern überall dort durchführbar, wo eine derartige Arbeitsteilung stattfinden kann. Wir finden sie auch z. B. bei Nr. IV; vgl. „detaillierte Konten".

[2]) Oder auch des Kassierers z. B. bei IV, VI, VII.

[3]) Soweit die Verteilung nicht durch die Gesamtorganisation geregelt ist, wobei aber gelegentlich Schiebungen, etwa bei zeitweiser Ueberlastung eines Postens, erforderlich sein können.

von dem Chef selbst ausgeführt wird, geht sie hier auf einen Angestellten über, der so eine gewisse Vertrauensstelle einnimmt und dabei vor allem über die einzelnen Arbeiten in der früher beschriebenen Weise Bescheid wissen muß.

Dem Wesen der Buchführung entsprechend, handelt es sich für die laufenden Arbeiten nicht um weittragende Entscheidungen; die bestehenden Einrichtungen sind nur durchzuführen. Mit der Trennung der einzelnen Arbeiten wird den Angestellten ein Teil der im Einzenfall nötigen Ueberlegungen abgenommen.[1]) Dadurch, daß die Trennung erfolgt, wird die Ueberlegung ein für allemal erledigt, die für die einzelnen Fälle sonst jedesmal besonders anzustellen wäre. Das eine Konto liegt fest, auf das zu verbuchen ist, während sich das zweite in der Regel ohne weiteres ergibt. Soweit eine Zuteilung der einzelnen Buchungsunterlagen stattfinden muß, hat der leitende Angestellte die Trennung trotzdem in jedem einzelnen Falle, wenn auch nur mechanisch, vorzunehmen.

Wenn so an den einzelnen Angestellten geringere Anforderungen gestellt werden hinsichtlich der Ueberlegung, so macht die Menge der zu erledigenden Arbeit zweifellos größere Schwierigkeit,[2]) da intensiv achtzugeben ist, um bei den einzelnen Posten Irrtümer und Schreibfehler zu vermeiden. Ungenaue Arbeit und Unrichtigkeiten, die in einem kleinen Betriebe schon unangenehm werden, verursachen bei der Fülle der Posten in einem großen Betrieb derartige Umstände und Schwierigkeiten, daß ein wesentliches Gewicht auf die Zuverlässigkeit der Angestellten gelegt wird. Selbst bei den einfachsten Arbeiten, die lediglich das Abschreiben von Namen und Zahlen darstellen, bildet ein durchaus zuverlässiges und exaktes Arbeiten ein Haupterfordernis.

Formularwesen. Eine durchgreifende Vereinfachung der Gesamtbuchführung ist dann möglich, wenn die Verhältnisse eines Geschäftes so einfach liegen, daß wie bei Nr. X[3]) eine weitgehende Formularisierung nicht nur der Buchhaltungsarbeiten, sondern auch der diesen zugrunde liegenden Unterlagen stattfinden kann. In diesem Falle ist alles vorkommende Schreibwerk der Eigenart des Betriebes durchaus angepaßt und so geregelt, daß sich die eigentliche Buchführung ohne weiteres aus den geführten Formularen aufbaut. Allerdings ist hierzu ein Bruch mit den hergebrachten Buchhaltungsarten, wenigstens bis zu einem gewissen Grade, erforderlich. Besondere Ueberlegung erfolgt dabei im Einzelfall kaum noch[4]), da jeder der möglichen Geschäftsvorfälle, die

---

[1]) Hierbei darf aber nicht übersehen werden, daß bei genügender Zeit diese Ueberlegung keine schwierige ist oder fast automatisch erfolgt, und daß bei intensiverer Arbeit weniger diese Ueberlegung Schwierigkeit macht, als das Vermeiden von Versehen durch Ueberhasten.

[2]) Ebenso wie für den einzelnen Buchhalter (s. S. 37).

[3]) S. auch XX.

[4]) Durch die Formulare als Ergebnis eingehenden Studiums ist die Ueberlegung in ihrem Ergebnis generell festgelegt und für den einzelnen Fall nicht mehr erforderlich.

ihrer Art nach allerdings nur in eine geringe Anzahl von Gruppen zerfallen, von vornherein so notiert wird, daß dessen weitere Verbuchung in das eigentliche „Haupt-Journal-Kassenbuch“ nur als Bestandteil einer Summe erfolgt, deren Einzelheiten sich aus den Unterlagen ergeben. Erleichternd für die Buchführung ist in diesem Falle noch der Umstand, daß nur wenige Konto-Korrent-Konten vorhanden sind. Eine Kontrolle ist in zweckmäßiger Weise vorgesehen, so daß selbst etwa vorkommende Fehler recht bald in die Erscheinung treten müssen und verbessert werden können. Für die Angestellten bedeutet diese Einrichtung eine wesentliche und gern hingenommene Erleichterung. Unnötiges Schreibwerk ist vollständig vermieden und der Umstand, daß vielleicht etwas von dem früheren Ueberlegen verloren geht, fällt nicht schwer ins Gewicht und kann nicht als herabdrückend für die Arbeit angesehen werden.[1]) Die Menge der gleichartigen Arbeiten und die eintretende Geläufigkeit hat, wie dies bereits wiederholt festgestellt werden konnte, in den meisten Fällen dazu geführt, daß ein bewußtes Ueberlegen fast gar nicht vorkam. Wenn dieses an sich schon keine Rolle spielte, dann ist es für den Angestellten jedenfalls nur wünschenswert, wenn ihm auch äußerlich das Ueberlegen abgenommen und durch die Verwendung gut durchdachter Formulare ersetzt wird. Fehler aus Unachtsamkeit oder auch unverschuldete Versehen werden dadurch eingeschränkt. In dem geschilderten Kontorbetrieb bestand noch vorläufig die Schwierigkeit, daß die fortwährenden Aenderungen des Formularwesens häufiger ein neues Einarbeiten in die veränderten Vorschriften erforderlich machten, was teilweise als anregend bezeichnet wurde, aber im großen und ganzen doch eine unnötige Belastung darstellt. Dieser Uebelstand wird immer mehr verschwinden, wenn das Formularwesen und der ganze Geschäftsbetrieb vollkommen durchgebildet sind. Einstweilen bietet die im Werden begriffene Neuerung manchem strebsamen Angestellten Anregung zum Nachdenken und zum Vorschlag von Verbesserungen.[2])

Ersatz von Büchern durch Durchschläge: Die weitgehendste Vereinfachung erfährt die Buchführung dann, wenn einzelne Grundbücher ganz fortfallen und durch zusammengeheftete Durchschläge ersetzt werden. In Nr. VI und XVIII werden mit besonders eingerichteten Schreibmaschinen die auszustellenden Rechnungen direkt auf Kontobogen, die später zu Büchern gebunden werden, so durchgeschlagen, daß darauf die einzelnen Rechnungen laufend untereinander gesetzt werden. Gleichzeitig mit dem Schreiben der Beträge werden die Einzelposten der Rechnungen und die Rechnungssummen addiert, so daß auch diese Arbeit für die Angestellten fortfällt.

---

[1]) Siehe Anh. X, 7.a.

[2]) Diese Möglichkeit bleibt aber bis zu einem gewissen Grade weiter bestehen, selbst wenn die Einrichtung noch festere Form angenommen hat, da auch dann Verbesserungen nicht ausgeschlossen sind, für die die Firma, soweit sie sich als zweckmäßig erweisen, immer zugänglich ist.

Die einzelnen Buchungsarbeiten, die zur Führung derartiger Bücher bisher erforderlich waren (Schreibarbeit, die teils von wenig vorgebildeten Kräften ausgeführt wurde), fallen auf diese Weise ganz fort und mit ihnen die Möglichkeit von den damit etwa verbundenen Fehlern.

Derartige Einrichtungen kommen in der Regel nur für größere Geschäfte in Betracht, die an sich schon ein detailliertes Konto für die hierzu genügend zahlreichen Buchungen einrichten können, und bei denen die einzelnen Arbeiten so zahlreich sind, daß die Maschinen möglichst gut ausgenutzt werden.[1])

c) Einfluß der Art der Unternehmungen auf die kaufmännische Buchführung.[2]) Die Buchführung wird, ihrem Wesen und ihrem formalen Charakter[3]) entsprechend, im großen und ganzen nur unmerklich beeinflußt von der Art der untersuchten Geschäfte. In den nach Geschäftszweck und den in Betracht kommenden Objekten verschiedenartigsten Fällen fanden wir in der Ausgestaltung der Buchführung, sowohl hinsichtlich ihrer Einrichtung im ganzen, als auch bezüglich der Ausführung der Arbeiten im einzelnen, weitgehende Gleichartigkeit. Abweichungen traten in der Hauptsache immer erst dort ein, wo die Menge der vorkommenden Arbeiten zu ihrer Bewältigung in der geschilderten Weise Einrichtungen erforderlich machte, oder wo diese Menge eine Benutzung besonderer Formen und Hilfsmittel und die Durchführung arbeitsteiliger Maßnahmen ermöglichte.

Die Häufigkeit des Auftretens der verschiedenartigen Posten und die dadurch bedingte Gestaltung der Buchungsarbeit im ganzen ist dabei zwar teilweise eine Folge der Art des Geschäftes. Das ist der Fall, wenn z. B., im Gegensatz zu den Geschäften, bei denen es sich um wenige, große Posten gleichartiger Massengüter handelt[4]), die einzelnen Warenbezüge oder Warenlieferungen so zahlreich und so verschiedenartig sind, daß die Rechnungen darüber in besondere Journale gebucht werden; oder wenn einzelne Konten so umfangreich werden, daß sie „detailliert" geführt werden können. Ebenso bedingt ein Fabrikationsgeschäft die Einrichtung der verschiedenen, die Fabrikation betreffenden Konten, die in einem Handelsgeschäft fortfallen. Aber durch diese vorwiegend äußeren Momente, die in der Hauptsache nur die formale Einteilung der Buchhaltung betreffen, wird die Natur der Arbeiten in ihren Einzelheiten kaum geändert. Nur die Zusammensetzung des Gesamtkomplexes der Arbeiten wird eine andere, und dadurch wird eine spezialisierende Arbeitsteilung oder die Durchführung anderer erleichternden Einrichtungen in der angegebenen Weise ermöglicht. Die so entstehenden Wirkungen sind also zum Teil verursacht durch den Charakter der Geschäfte. In ihrer weiteren Ausgestaltung sind sie aber bedingt durch die Menge der zu erledigenden Einzelfälle, die wieder

[1]) In dem einen Kontor waren drei derartige Apparate in Benutzung, die wohl die gleiche Anzahl Buchhalter ersparen und eine genaue Arbeit verbürgen.
[2]) Z. B. beim Großhandel im Gegensatz zum Kleinhandel. Siehe a. IX u. XX.
[3]) S. 30 ff.
[4]) Z. B. I, II, XI.

von der Größe der Unternehmungen abhängt. Sie nehmen die dort geschilderten Formen nicht an, so lange ein Betrieb so klein ist, daß sich die Buchhaltung in den einfachsten Bahnen bewegt.

Das Gleiche gilt auch für die mit ihr zusammenhängenden Hilfsarbeiten. Es scheint beispielsweise auf den ersten Blick, als ob Maßnahmen, wie sie erforderlich werden etwa durch die eigenartigen Zahlungsverhältnisse und das dadurch bedingte Kontroll- und Mahnwesen bei den Maschinenfabriken[1]) oder bei dem Exportgeschäft,[2]) vorwiegend auf die Art der Geschäfte und die in ihnen üblichen Zahlungsgebräuche zurückzuführen seien. Aber in anderen Geschäften bestehen ähnliche Schwierigkeiten auch, nur daß bei geringerem Umfang besondere Einrichtungen — wie etwa die Kartotheken — zum Ueberblick nicht erforderlich sind, weil die in Betracht kommenden Angestellten die Verhältnisse ohne diese Hilfsmittel auf Grund ihrer Geschäftserfahrung überblicken, oder weil ein individuell angelegtes Arbeiten möglich ist.[3])

Es ist zweifellos, daß besonders eigenartige Verhältnisse [wie etwa das Hypothekenwesen bei XVII oder das Vorherrschen der Kassenposten zum Teil bei VIII und v. a. bei XX, ebenso auch bei X, hier im Zusammenhang mit der in Anpassung an die Natur des Geschäftes möglichen Formularisierung, oder etwa die Einfachheit der Verhältnisse bei XI] sich auch in der Buchführung widerspiegeln. Aber wir sahen,[4]) daß in ihren einzelnen Elementen die Arbeiten einander durchaus ähnlich bleiben, so daß durch die verschiedenartige Zusammensetzung der Einzelheiten das Wesen der Arbeit nicht geändert wird, solange die Geschäftsgröße keine Abweichungen bedingt.

Die außergewöhnlichen Leistungen bei der Buchhaltung, die wir bei dem „Hauptjournal-“ und „Hauptbuchführer“ des Betriebes VII[5]) fanden, sind gleichfalls auf die Menge der Arbeiten zurückzuführen.

d) Ausbildung. Die mit der Buchhaltung beschäftigten Angestellen müssen die bestehende Einrichtung und die Technik der einzelnen Arbeiten soweit beherrschen, daß sie die Arbeit ausüben können. Aber diese Technik ist im einzelnen verschieden. Es finden sich Abstufungen, die mit der einfachsten Form der Führung der detaillierten Grundbücher — also einfacher Abschreibearbeit — anfangen und hinaufsteigen bis zu der Tätigkeit, die alle Arbeiten umfaßt, die die Buchführung mit sich bringt, und der Tätigkeit des Leiters, der zum Teil eine geringe Anzahl Arbeiten erledigt, aber auch mit den anderen soweit vertraut sein muß, daß er sie überwachen und leiten kann.

Das eigentliche Buchen ist in seinen Einzelheiten, in der Form, in der sich das Schreiben des einzelnen Postens vollzieht, durchaus einfach, und ebenso sind die dabei anzustellenden Ueberlegungen der Regel nach

---

[1]) VI, 7; XV, 5.
[2]) IX, 5 (bei VIII tritt eine Vereinfachung durch den ausgedehnten Nachnahmeverkehr ein).
[3]) V, 2.
[4]) S. 30 ff.
[5]) VII 2. d, e, 3 b.

nicht schwierig. Das schließt aber nicht aus, daß die Arbeit ein gewisses Verständnis und eine Kenntnis der bestehenden Einrichtung voraussetzt und Uebung erfordert, so daß das Einarbeiten immerhin eine gewisse Zeit beansprucht, besonders dort, wo eine große Arbeitsmenge zu bewältigen ist. Die Arbeit als solche läßt sich im Verlauf einer Lehrzeit oder durch späteres praktisches Einarbeiten[1]) im Geschäft erlernen, da, wie gezeigt wurde, die einzelnen Funktionen durchaus keine schwierigen sind und besondere Erwägungen in der Regel nicht zu erfolgen brauchen.

Zu der technischen Fertigkeit gehört eine gewisse Geschäftskenntnis über das Geschäft selbst, seine buchmäßige Einrichtung, die Benennung der vorkommenden Konten, Spezialbezeichnungen usw. Diese Kenntnisse lassen sich meist in kurzer Zeit erwerben, besonders wenn ein Aufsteigen von einfacheren zu schwierigeren Arbeiten oder eine zweckmäßige Berücksichtigung früherer Tätigkeit erfolgt. Mit wachsender Uebung wird die Erledigung der Arbeiten wesentlich erleichtert und die Zuverlässigkeit und Gewandtheit erhöht.[2]) Man kann in dieser Beziehung wohl sagen, daß die Qualität und Brauchbarkeit eines Angestellten mit der Dienstzeit bis zu einem gewissen Grade steigt, und zwar so lange, als das dadurch sich ständig vollziehende Verwachsen mit dem Geschäft und mit der Tätigkeit Vorteile bietet für die Ausführung der Arbeit.

Wichtig für die Brauchbarkeit als Buchhalter ist also vor allem die Uebung, die im praktischen Leben erworben werden muß und zweckmäßig ergänzt werden kann durch eine Fachschulbildung, die sich an die Praxis anlehnt und ihre Hauptaufgabe darin erblickt, Verständnis für Wesen und Zweck der Arbeit zu wecken und die verschiedenen Formen der Technik vorzuführen. Dabei wird sich Gelegenheit bieten, erleichternde Methoden und Kunstgriffe zu zeigen, etwa für rechnerische Arbeiten oder auch in bezug auf einfache Kontrollvorrichtungen und dergleichen.[3])

Eine Ausnahmestellung nehmen[4]) bis zu einem gewissen Grade die Hauptjournal- und die Hauptbuchführung bei VII ein, wobei die wegen des gewünschten einheitlichen Ueberblickes erforderliche Arbeitshäufung — neben einer geschickten Anlage der Einrichtung — eine gewandte Zeiteinteilung, Geschäftskenntnis[5])[6]) und ein außergewöhnlich intensives Arbeiten erfordert.

---

[1]) Allmähliches Aufsteigen, z. B. des Kontorburschen in VII u. IX u. in XX.

[2]) Sofern nicht die wachsende Gewohnheit dazu führt, in der Aufmerksamkeit nachzulassen, was Fehler zur Folge hat (vgl. Anh. S. 6 u. a. O.).

[3]) Bei IX wurde den Lehrlingen im Geschäft selbst durch einen geeigneten Angestellten Fachunterricht erteilt.

[4]) Abgesehen von dem S. 39 erwähnten Formularwesen.

[5]) Erledigt werden die Arbeiten von je einem Angestellten, der keine Fachschulbildung und keine höhere Schulbildung hat.

[6]) Die Arbeiten erlauben ebenso wie die Führung der Statistik bei XX, ständig das Geschäft zu überblicken, und sind deshalb besonders anregend. (In kleineren Geschäften ist das den Angestellten leichter möglich im Zusammenhang mit ihrer laufenden Arbeit und der ständigen zwanglosen Fühlung mit den Leitern.)

e) Zusammenfassung. Die Unterschiede, die sich in den verschiedenen Kontoren zeigten, sind vorwiegend eine Folge der Menge der zu erledigenden Arbeiten oder der dadurch möglichen oder erforderlichen Arbeitsteilung. Ihr größerer Umfang führt einerseits zur Spezialisierung und erfordert[1]) andererseits ein intensiveres, sichereres Arbeiten. Dieses ist insofern oft selbständiger, weil besondere Anweisungen im Einzelfall wegfallen, und weil wegen der Ausnutzung der Zeit störende Fragen nicht die Regel bilden dürfen. Die Kontrolle, die in jedem Fall ausgeübt werden muß, und in kleineren Betrieben durch die Chefs erfolgt, ist in den größeren Kontoren für die Vorsteher charakteristisch.[2]) Andererseits findet aber gerade in diesen größeren Geschäften immer mehr Erleichterung und Mechanisierung durch Formulare usw. statt.

2. Einkauf und Verkauf.

Im Gegensatz zur Buchführung umschließen Einkauf und Verkauf, neben einer großen Menge von Hilfsarbeiten, die Entscheidungen,[3]) von denen zum großen Teil der Erfolg des Unternehmens abhängt. Sie sind in fast allen Fällen der Geschäftsleitung vorbehalten.[4]) Außerdem hängen die damit verbundenen Hilfsarbeiten, soweit sie nicht lediglich Formsachen sind oder die Abrechnung betreffen, innerlich so mit der geschäftsführenden Tätigkeit zusammen, daß sie in noch viel weiterem Umfang mit ihr zusammen von den gleichen Personen ausgeführt werden, als die Nebenarbeiten bei der Buchführung,[5]) für deren Angliederung nur äußere Momente maßgebend sind.

Inwieweit Angestellte dabei mitwirken, ist bei der großen Zahl von möglichen Kombinationen sehr verschieden, so daß diese Arbeiten die Einheitlichkeit zunächst[6]) vermissen lassen, die die Betrachtung der Buchführung erleichtert.

---

[1]) Einer Erleichterung in einer Richtung scheint in vielen Fällen eine Erschwerung, wenn auch anderer Art, gegenüber zu stehen.

[2]) In den kleineren Geschäften erfolgt sie laufend durch den Leiter in ständiger Fühlung mit den Angestellten. Vielfach wird dabei für jeden einzelnen Fall eine Anweisung erteilt. Die Möglichkeit der Befragung besteht natürlich auch in den größeren Geschäften.

[3]) Siehe Abschn. IV, und S. 39.

[4]) Selbst bei IX sind die Ein- und Verkaufsabteilungen durch eingehende generelle Vorschriften und Geschäftsgewohnheiten in ihrer Tätigkeit sehr beschränkt, sowie durch die obersten Festsetzungen des Chefs. Außerdem bilden hier die den Angestellten anvertrauten Geschäfte den weniger wichtigen Teil des Unternehmens, während das wichtigere Arbeitsgebiet durch die Inhaber selbst oder unter deren direkter Leitung bearbeitet wird. (Siehe a. S. 48.) Am freiesten entscheiden vielleicht die Einkäufer des Warenhauses XX, deren Tätigkeit aber nicht unter die vorliegenden Beobachtungen fällt.

[5]) Siehe S. 31 Anm. [1]) und S. 35.

[6]) Siehe S. 63.

a) Der Einkauf. Kleinere Geschäfte. In den Kontoren I, II, III, IV und V, die nur mit einem kleinen Personal arbeiten, und auch bei X, XII, XIV und XVII, wo es sich z. T. um den Abschluß einer geringen Zahl oft langfristiger Kontrakte handelt, oder wo sich der Einkauf großer Posten zeitlich zusammendrängt, wie bei XVII, kurz überall dort, wo die Einkaufsarbeit einen verhältnismäßig geringen Umfang einnimmt, wird der Einkauf des wichtigeren Materials in der Regel von den leitenden Persönlichkeiten erledigt. Die Angestellten haben höchstens bei der zugehörigen Korrespondenz [1]) mitzuwirken, Zusammenstellungen u. dgl. als Unterlage für die Beurteilung und die Entscheidungen zu liefern, oder die Hilfsbücher über die Abwickelung der Geschäfte zu führen.[2])

Die Arbeiten bestehen hier vorwiegend im richtigen Abschreiben gegebener Daten, wobei, soweit nötig, eine Anweisung erfolgt, und werden meist nebenher erledigt.[3]) Gleichzeitig sind durch Vergleich mit anderen Feststellungen die Unterlagen zu prüfen, und ebenso ist die Uebereinstimmung der Lieferung mit der Bestellung festzustellen.[4]) Mitunter ist bei Ablauf von Bestellungen an die rechtzeitige Neubestellung für den laufenden Bedarf zu erinnern oder die Einhaltung der Lieferfristen zu überwachen. Eine besondere Vorbildung[5]) erfordern die Arbeiten nicht, die meist Lehrlingen gleich bei ihrem Eintritt nach kurzer Anleitung übertragen werden. Spezielle Bezeichnungen, Beachtung häufiger wiederkehrender Ungenauigkeiten der Unterlagen, das Umrechnen ausländischer Werte und Gewichte erschweren besonders im Anfang die Arbeit, werden jedoch bald geläufig, während ständige Wiederholungen und geringe Arbeitsmenge eine Erleichterung bedingen.

Größere Geschäfte. Etwas anders werden die Verhältnisse mit zunehmender Größe der Geschäfte, wenn es den leitenden Persönlichkeiten nicht mehr möglich ist, alle mit dem Einkauf zusammenhängenden Arbeiten selbst zu erledigen. Daher erfolgt jetzt eine weitere Spezialisierung des Einkaufes.

In den meisten der geschilderten Geschäfte finden wir besondere Einkaufsabteilungen, denen die Erledigung der Hilfsarbeiten für die Vorbereitung des Einkaufs und die Abwicklung des Bezuges zufällt, ohne daß sie allein über die zu tätigenden Käufe selbständig ent-

---

[1]) Siehe S. 68.

[2]) Siehe S. 46.

[3]) Da die Arbeit mit der Eintragung abgeschlossen ist, sind Fehler nicht so folgenschwer wie etwa bei der Buchführung, wo sie sich über längere Zeiträume durch das Geschäft hindurchziehen; auch wirken sie nicht nach außen hin, wie etwa bei der Korrespondenz, oder geben zu unrichtiger Beurteilung Anlaß, wie bei Zusammenstellungen usw. Sie sind in den meisten Fällen leicht zu finden.

[4]) Die sachliche Kontrolle erfolgt meist durch den techn. Betrieb oder die Lagerverwaltung.

[5]) Die Fähigkeit, richtig zu lesen, schreiben und rechnen, ist hier wie auch für alle anderen Arbeiten Voraussetzung.

scheiden. Bei der Entscheidung sprechen in manchen Fällen die technischen Betriebe[1]) mit, die auch teilweise die Lieferanten selbst vorschlagen, und vor allem die Geschäftsleitung, die besonders in wichtigen Fällen über die Vorschläge der Verkaufsabteilung entscheidet.

Entsprechend den Instruktionen oder den Geschäftsgewohnheiten sind die notwendigen Offerten für einen Auftrag oder für einen Abschluß zu beschaffen, zu sammeln und die Entscheidungen vorzubereiten. Etwaige Frachtdifferenzen müssen ausgeglichen und die Preise auf die gleiche Basis gebracht werden. Ferner ist darauf zu achten, daß die Qualität und Brauchbarkeit bei den verschiedenen Angeboten die gleiche ist.[2])

Zum Teil ist eine gewisse Kenntnis der Bezugsmöglichkeiten erforderlich, soweit diese nicht vorgeschrieben sind oder sich aus der Geschäftspraxis ergeben. Zur Erleichterung der Orientierung dienen verschiedene Hilfsmittel, wie Einkaufskartotheken oder die systematische Sammlung und Registrierung von Katalogen und Offerten. Eine Vereinfachung tritt dadurch ein, daß in vielen Fällen die zu liefernden Firmen aus sich selbst an die Abnehmer herantreten und schriftlich oder mündlich Offerten machen, die dann in einigen Betrieben auch gesammelt und der Kartothek eingereiht werden.

Unter Benutzung der erwähnten Hülfsmittel gestaltet sich das Ausfindigmachen der Bezugsquellen nicht schwierig. Es bleibt zwar immer die Möglichkeit, auf neue Lieferanten zu achten und dadurch etwaige Vorteile auszunützen. Diese Möglichkeit wird in der Regel aber, wenigstens bei den größeren Geschäften, sehr gering sein, weil diese meist bevorzugte Abnehmer sind, die von den Lieferanten selbst aufgesucht werden.

Die Ausführung der Arbeiten erfordert ein gewisses Vertrautsein mit der Geschäftspraxis und technische Geschäftskenntnisse, besonders hinsichtlich der Anforderungen, die an das zu beziehende Material gestellt werden, und die für die Auswahl der geeigneten Qualitäten im Einzelfall wichtig sind.[3])

Mit der Entgegennahme von Offerten ist häufig persönliches Unterhandeln verknüpft, wobei es dann auf Entfaltung einer möglichsten Geschicklichkeit ankommt, um Vorteile zu erzielen und besondere Wünsche zur Geltung zu bringen. Ebenso muß die Zusammenstellung der Offerten und ihre Bewertung geschickt und sachgemäß erfolgen.

---

[1]) Dort, wo es sich nicht um Fabrikationsbetriebe, sondern um reine Handelsgeschäfte handelt, fällt naturgemäß eine Beeinflussung seitens der technischen Betriebsleitung fort, wird aber manchmal durch Verfügungen der Verkaufsabteilungen ersetzt, wie etwa in No. VIII.

[2]) Für die mit einem Geschäft zusammenhängenden Arbeiten ist es hierbei an sich im wesentlichen gleich, ob es sich um einen einzelnen Auftrag oder etwa um einen langfristigen Abschluß handelt.

[3]) Trotz gleicher Benennung werden nicht immer die Produkte verschiedener Fabriken für bestimmte Zwecke gleich brauchbar sein, und auch diese Unterschiede können nur durch eine gewisse Kenntnis und Erfahrung im technischen Betrieb erworben werden (s. a. XIII, 3; VII, 9).

Für die sich meist in den gleichen Formen vollziehende Korrespondenz werden vielfach in ausgedehntem Maße Formulare benutzt, in die nur die entsprechenden Daten einzutragen sind. Das Gleiche gilt für die formelle Erteilung des Auftrages, wofür fast ausschließlich die schriftliche Form gewählt wird. An sich ist es nun äußerst wichtig, besonders bei größeren Abschlüssen, die einzelnen Bedingungen genau festzulegen und alle rechtlichen Verhältnisse zu berücksichtigen und zu würdigen, die irgendwie von Bedeutung werden können. Tatsächlich erledigen sich aber vielfach diese wichtigen Ueberlegungen[1]) gewohnheitsmäßig oder fallen durch Verwendung von Formularen und Vordrucken ganz weg.[2])

Der Bezug. Soweit der Liefertermin nicht gleich mit der Erteilung des Auftrages festgelegt wird, muß ein Abruf erfolgen, sobald das Material benötigt wird.

Erfolgt die Lieferung nicht rechtzeitig, so ist sie „anzumahnen", teils auf Veranlassung des technischen Betriebes, teils aus eigener Initiative, wenn sich die Rückständigkeit etwa aus den zu führenden Bestellbüchern ergibt.[3]) Nach Eingang der Waren wird an Hand der Lieferscheine und der Rechnungen die Richtigkeit der Lieferung, d. h. vor allem ihre Uebereinstimmung mit dem Auftrag geprüft, unter Benutzung der Notizen in den Bestellungsbüchern, in die dann entsprechende Vermerke über die Erledigung eingetragen werden.

Während die Mannigfaltigkeit der benötigten Artikel in einzelnen Fällen die Arbeit besonders schwierig gestaltet[4]) und mitunter eine große Arbeitsmenge zu bewältigen ist, handelt es sich in den anderen Betrieben um den Bezug einer beschränkten Anzahl von Artikeln, der sich immer in den gleichen Formen[5]) wiederholt. Zu der hierin liegenden Erleichterung, die eine gewisse Dienstzeit voraussetzt, tritt dann noch die Mitwirkung des technischen Betriebes oder die Mitverwendung technischer Angestellter.[6]) Teilweise erfolgt wiederum eine Trennung der wichtigeren Arbeiten von den untergeordneteren Schreibarbeiten.[7]) Die Ausbildung vollzieht sich im allgemeinen durch Einleben und Aufrücken, ohne daß eine spezielle Vorbildung erforderlich ist.[8])

---

[1]) Soweit sie nicht an sich Sache der Geschäftsleitung sind.

[2]) Siehe. S. 68 ff.

[3]) Mitunter werden die Bestellbücher ersetzt durch zusammengeheftete Kopien der Bestellzettel. (XX.)

[4]) Siehe XIII und IX.

[5]) Oder nach Anweisung (S. 45).

[6]) Z. B. XV, 2; s. a. VII, 9.

[7]) Für diese gilt dann das auf S. 45 Gesagte.

[8]) Etwas anders verhält es sich bezüglich des persönlichen Verkehrs mit den Lieferanten und den Vertretern. Die Wortgewandtheit, die Schlagfertigkeit, das Ueberblicken der Verhältnisse und der Konsequenzen einzelner Bedingungen, geschicktes Unterhandeln und im Notfall diplomatisches Nachgeben sind an sich Fähigkeiten, die vielleicht nur bis zu einem gewissen Grade erlernbar sind; aber ganz so wichtig, wie sie mitunter scheinen, werden sie in der Einkaufsabteilung nicht. Es muß berücksichtigt werden, daß Entscheidungen meist

Einkaufsvorsteher. Auch die Tätigkeit des Einkaufsvorstehers bewegt sich im wesentlichen innerhalb dieser Grenzen und erfordert mehr die Fähigkeit, einem mehr oder weniger größeren Personal vorzustehen und die Arbeit zweckmäßig zu verteilen, als eine besonders auf den Einkauf hinzielende Qualifikation, da die persönliche Initiative und die Zahl der Möglichkeiten, zwischen denen zu wählen ist, durch die erwähnten Verhältnisse erheblich beschränkt wird.

Für die Einkaufsangestellten — und besonders die Vorsteher — ist eine längere Dienstzeit mitunter wünschenswert, weil doch immer in den einzelnen Fällen Kleinigkeiten zu beachten sind, sowohl bezüglich des eigenen Bedarfs als auch hinsichtlich des Verkehrs mit den Lieferanten, die den älteren Angestellten selbstverständlich geworden sind, an die sich die jüngeren Leute aber erst gewöhnen müssen.

Umfangreiches Geschäft mit verschiedenartigen Artikeln. Ein anderes Bild zeigt das Export-Geschäft (IX)[1]), bei dem der Einkauf sich nicht auf eine verhältnismäßig geringe Anzahl von Artikeln oder Waren beschränkt, was bei einem Teil der vorgenannten Betriebe trotz ihrer Größe zu einer wesentlichen Vereinfachung führt, sondern wo eine große Anzahl der verschiedenartigsten Artikel bezogen werden muß, in der Regel ganz in Anpassung an gerade vorliegende Aufträge.[2]) Bei der großen Anzahl Abteilungen, die hier für den Verkauf gebildet sind und gleichzeitig den Einkauf mit zu erledigen haben, ist es nicht möglich, daß die Geschäftsleitung jeden einzelnen zu erteilenden Auftrag bearbeitet. Der Umfang der Geschäfte erfordert vielmehr ein verhältnismäßig selbständiges Arbeiten der einzelnen, in ihrem Spezialgebiet besonders „versierten" Abteilungsvorsteher. Sie bilden eine besondere Art der mit leitenden Funktionen ausgestatteten Angestellten. In anderen Geschäften bilden Angestellte als Bevollmächtigte oder Prokuristen einen Teil der gesamten Geschäftsleitung und leiten meist nicht nur eine Abteilung, wenigstens nicht eine Unterabteilung, während die ihnen unterstellten Abteilungsvorsteher mehr oder weniger die ersten unter gleichen sind und in der Hauptsache ordnende und aufsichtführende Funktionen ausüben. Im vorliegenden Falle sind die Abteilungsvorsteher dagegen für die normal verlaufenden Angelegenheiten ihrer Abteilung selbständig arbeitende und entscheidende Glieder, die zwar der Geschäftsleitung unterstehen, aber in ihren Einzelentschließungen, in der Regel wenigstens, nur durch die Zwecke und den Umfang des

---

nicht direkt fallen, sondern daß es sich lediglich um vorläufige Feststellungen von Bedingungen handelt, und daß in schwierigeren Fällen die Unterhandlungen teils von technischen Angestellten, teils auch von den leitenden Persönlichkeiten geführt werden.

[1]) Siehe S. 44 Anm.[4])

[2]) Der Betrieb VIII ähnelt ihm in dieser Beziehung, jedoch handelt es sich bei ihm um, wenigstens ihrer Zweckbestimmung nach, einander ähnliche Artikel. Auch vollzieht sich die Arbeit vorwiegend unter direkter Leitung des Chefs ohne ausgesprochene Abteilungsbildung wie in IX.

Geschäftes und die Geschäftsgewohnheiten gebunden sind. Ausnahmefälle und wichtigere Angelegenheiten entscheiden die Inhaber oder Leiter. Für ihre Hilfsarbeiter gilt das gleiche, was früher gesagt wurde.[1])

Eine wesentliche Erleichterung bildet neben dem begrenzten Arbeitsfeld die Mitwirkung der geschilderten Offertenzentrale,[2]) die vor allem das Ausfindigmachen von Bezugsquellen und Neuheiten den einzelnen Abteilungen abnimmt, das Einholen der Offerten erledigt und die eingehenden Angebote den interessierten Abteilungen zustellt.

Die Eigenart dieses Unternehmens erfordert für die Ausführung der wichtigeren Arbeiten eine möglichst genaue Kenntnis des Geschäftes, die nur durch entsprechende Dienstzeit erworben werden kann, während der ein allmähliches Aufrücken möglich ist.

b) Der Verkauf. Wenn schon der „Einkauf" für die Rentabilität eines Unternehmens wichtig ist, so liegt doch meist der Schwerpunkt der geschäftlichen Tätigkeit im Verkauf, der deshalb im weitesten Umfang Gegenstand der Tätigkeit verantwortlicher, leitender Personen ist.

Während beim Einkauf je nach dem vorliegenden Bedarf Offerten „eingeholt werden" oder eine Sammlung der eingehenden Angebote erfolgt, beginnt die Verkaufstätigkeit im Kontor in der Regel damit, daß eine Anfrage „eingeht", die dann zu „bearbeiten" ist.[3])

Zwischen der Anfrage eines Abnehmers und einer eigenen Anfrage besteht nun ein wesentlicher Unterschied, der die Bedeutung der Arbeit erheblich beeinflußt. Bei dem eigenen beabsichtigten Bezug handelt es sich darum, zunächst einmal festzustellen, wer liefern kann, und über Preise und Bedingungen Gewißheit zu erlangen. Ein Uebergehen einer günstigen Bezugsquelle kann unter Umständen zwar von Nachteil sein, aber der oder die übrigen Lieferanten, die zur Konkurrenz herangezogen werden, wissen zunächst nicht, gegen wen sie zu konkurrieren haben, und werden in den meisten Fällen wenigstens, wenn es sich nicht gerade um Spezialartikel handelt, schon unter Berücksichtigung der etwa eintretenden Konkurrenz günstige Bedingungen stellen, so daß empfindliche Nachteile durch nicht genügende Sorgfalt bei der Offerteneinholung meistens nur entstehen können, wenn leistungsfähige Speziallieferanten übersehen werden.

Ganz anders liegen die Verhältnisse bei einer Anfrage. Hier ist man ein Teil der Konkurrenz, aus der der Abnehmer Nutzen ziehen will. Wenn nicht gerade persönliche Beziehungen einen entscheidenden Einfluß ausüben und etwaige Gegengebote zu erwarten sind, kommt es bei der Offerte darauf an, schon von vornherein der Möglichkeit anderer Angebote Rechnung zu tragen. Die Entscheidung, die beim

---

[1]) Siehe S. 45; wegen weiterer Einzelheiten siehe XIII, 3.

[2]) Siehe Anh. IX, 4a und S. 66 92.

[3]) Abgesehen ist hierbei zunächst von weiteren noch zum Verkauf zählenden Tätigkeiten, Propaganda, Reklame usw., die später behandelt werden.

Einkauf im Abwägen der eingegangenen Offerten, also vorliegender Tatsachen liegt, konzentriert sich beim Verkauf in der Hauptsache auf die Ausarbeitung der Offerten[1]) unter Berücksichtigung der Möglichkeit von Konkurrenzofferten und ist hier für das Zustandekommen eines Geschäftes äußerst wichtig. Sie stützt sich zum Teil nur auf Vermutungen, deren Wahrscheinlichkeit zwar mit der Erfahrung wächst, aber nicht zur Gewißheit wird.

Hieraus erklärt sich, daß bei der Feststellung der Bedingungen, soweit es sich um Entscheidungen handelt, in den meisten Fällen die Angestellten nicht mitwirken.[2])

Kleinere Geschäfte. In kleineren Geschäften[3]) ist der „Verkauf" in weitestem Umfange Aufgabe der leitenden Personen. Sie müssen sich über die Verkaufsmöglichkeiten orientieren, die Beschaffungsmöglichkeiten der benötigten Waren, oder die Herstellungsmöglichkeit der Fabrikate überlegen, die Gestehungskosten berechnen, die Verkaufspreise unter Wertung der speziellen Umstände festsetzen, oder wenn nötig, besondere Maßnahmen und Preisschiebungen veranlassen.[4]) Inwieweit die Angestellten bei den Vorarbeiten mitwirken, ist in den einzelnen Fällen recht verschieden. Bei der Kalkulation „rechnen sie mit"; zur Kontrolle über den Umfang des geschäftlichen Verkehrs mit einem Kunden haben sie Aufstellungen zu machen, ebenso führen sie Statistiken über die verfügbaren Warenmengen oder über die zu liefernden Quantitäten. Es sind dies vorwiegend einfache Abschreibarbeiten, wie sie in gleicher Weise für den Einkauf geschildert wurden.

Im übrigen werden sie zur Bestätigung der Aufträge, zu den entsprechenden Buchungsarbeiten[5]) und den mit der Ausführung der Lieferung zusammenhängenden Tätigkeiten[6]) herangezogen.

Außendienst. Durch den ständigen Außendienst, durch Vertreter, Agenten, Kommissionäre, Filialen und dergleichen oder durch gelegentliche Reisen der Geschäftsleiter oder einiger Angestellter findet teilweise eine Erledigung von „Verkaufs"arbeiten außerhalb des Kontors statt. Hierbei handelt es sich vor allem um die Orientierung über besondere Wünsche der Kunden und entsprechende Instruktion des Geschäftes, sowie um die persönliche Unterbreitung und Besprechung von Offerten,

---

[1]) Nur in selteneren Fällen wird ein Limit von der Gegenseite gemacht, über dessen Annahme dann zu entscheiden ist.

[2]) Selbst bei Nr. IX liegen die grundsätzlichen Entscheidungen und die Fixierung des Nutzens in Händen der Chefs. Siehe a. IX, 3 und IX, 4b.

[3]) Es kann ja vorkommen, daß ältere Angestellte im Verlauf des ständigen Verkehrs und bei der Möglichkeit der Unterhaltung einmal um ihre Meinungen über das eine oder das andere Geschäft gefragt werden, wenn sich der Leiter darüber nicht direkt schlüssig werden kann. Ausschlaggebendes Gewicht wird den Aeußerungen der Angestellten dann aber nur in den seltensten Fällen beigelegt, sie haben eben keine Verantwortung, selbst wenn sie einen Rat geben sollen.

[4]) I, II, III, IV, V, XI.

[5]) Kommissionsbücher S. 53.

[6]) Siehe Expedition S. 53 und Rechnungswesen S. 53.

auf Grund genereller oder spezieller Vorschriften, wobei neben Gewandtheit und Takt persönliche Fühlung mit der Kundschaft und die Fähigkeit, eintretenden Bedarf rechtzeitig aufzuspüren, wichtige Faktoren sind.[1]) Je wichtiger diese Tätigkeit ist, um so mehr erfordert sie außer dem nötigen Geschick[2]) eine Anpassung an den Geist und die Praxis des Geschäftes.[3]) Der Verkehr mit diesen Personen erfolgt meist durch die gleichen Stellen, die sonst für den Verkauf tätig sind. Instruktionen über abzugebende Offerten, besondere Anweisungen usw. werden teils von den Leitern selbst, teils auf deren Anweisungen durch Angestellte erteilt,[4]) die auch die weniger wichtigen Arbeiten entsprechend den bestehenden Einrichtungen erledigen.[5])

Der mit diesen Arbeiten zusammenhängende Briefwechsel[6]) erfordert wegen der rechtlichen Folgen besonders beim Schreiben der Offerten und bei Auftragsbestätigungen große Sorgfalt und Genauigkeit. In den kleineren Geschäften führt das von selbst zu einer vorsichtigen Kontrolle durch die Leiter, wenn sie die Briefe nicht selbst geschrieben haben, während bei größeren Geschäften gerade hier ein Punkt ist, bei dem es auf äußerste Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit der Angestellten ankommt, weil eine genaue Kontrolle jedes Einzelfalles durch die Geschäftsleiter der Regel nach nicht stattfinden kann. Soweit in ausgedehntem Maße Formulare und Vordrucke Verwendung finden, handelt es sich allerdings nur um das richtige Einsetzen der Daten.[7])

Größere Geschäfte. Aus den erwähnten Gründen[8]) ist auch in den größeren Geschäften der Verkauf in viel ausgedehnterem Maße den Entscheidungen der leitenden Personen vorbehalten oder in eingehenderer Weise durch Normen[9]) geregelt als der Einkauf. Soweit „Verkaufsabteilungen“[10]) gebildet sind, haben diese zum größten Teil entweder nur Nebenarbeiten auszuführen, deren Ergebnisse die Grundlagen

---

[1]) Siehe Anh. IX, 1.

[2]) In Einzelfällen sind Spezialkenntnisse über technische Verhältnisse usw. erforderlich, „Reiseingenieure“. Siehe Anh. XV, 4 und 4a.

[3]) XVIII wählt aus diesem Grunde die Vertreter möglichst aus geeigneten Angestellten. Siehe Anh. XVIII, 9.

[4]) Siehe bes. XII, XVIII, XIX.

[5]) Offertenkontrolle, Provisionsbuchung und Berechnung usw.

[6]) Einschl. Vertragsabschlüsse, wenn üblich. (Siehe XVII, XVIII, XIX.)

[7]) Und die Benutzung richtiger Drucksachen.

[8]) Siehe S. 49.

[9]) Teils werden fein durchdachte Formulare benutzt; selbst in den größten Geschäften, wie etwa Nr. IX oder auch Nr. XVIII und XIX, wo den Abteilungsleitern weitgehendste Selbständigkeit zugestanden wird, sind durch Kataloge und Bestimmungen Rahmen für die Preissetzungen gezogen und für bestimmte Arten von Geschäften oder Kunden gewisse Zuschläge zu den Katalogpreisen oder den nach genauen Vorschriften zu ermittelnden Gestehungskosten festgelegt. Ausnahmefälle unterliegen immer einer Beschlußfassung der Geschäftsleitung.

[10]) Siehe VII u. a. O. XVII für die Wirte, X und XVI.

für die Entscheidungen der Chefs bilden; daneben führen sie besondere Kontrolleinrichtungen durch, oder befassen sich mehr oder weniger selbstständig mit den Arbeiten, die die Ausführung der Aufträge mit sich bringt. Im wesentlichen übernehmen hier die Abteilungen die Funktionen der einzelnen Angestellten eines kleineren Geschäftes; nur daß innerhalb gewisser Grenzen den Vorstehern ein weiterer Spielraum zur selbständigeren Ueberlegung bleibt.

Verhältnismäßig einfach gestaltet sich die Tätigkeit der Verkaufsabteilung für große Mengen des Absatzes dort, wo Absatzvereinigungen bestehen, mit den Abnehmern langfristige Liefertermine vereinbart sind, oder eine Monopolstellung in Betracht kommt. Der Abschluß der Kontrakte erfolgt hier meist durch die Geschäftsleitung direkt oder ist der Regel nach nur in einer Form möglich,[1]) und der Verkaufsabteilung fällt dann vorwiegend die Erledigung der Lieferung zu.[2])

Einzelarbeiten. Die in den Verkaufsabteilungen zu erledigenden Arbeiten gestalten sich infolge der im einzelnen verschiedenen Einrichtungen, der Mitwirkung anderer Instanzen und der verschieden möglichen Gruppierung[3]) recht vielseitig.[4]) Die eingehenden Anfragen werden auch hier in der Weise erledigt, daß zunächst — ev. nach vorheriger Orientierung über die Kreditfähigkeit – die Offerten ausgearbeitet werden, teils unter Mitwirkung der Geschäftsleitung oder des technischen Betriebes, teils auch an Hand vorliegender Preislisten oder Kataloge, oder nach bestehenden Vorschriften. Die Offerte wird dann dem Kunden direkt oder unter entsprechender Benachrichtigung durch einen Vertreter übermittelt.[5])

Außerdem erfordert die große Zahl schwebender Angelegenheiten eine systematische Ueberwachung durch Notizen, eine „Offertverfolgung", durch die der Verlauf der Verhandlungen kontrolliert und rechtzeitig ein erforderliches Eingreifen durch Nachfragen oder Besuche veranlaßt wird. Die Ueberwachung verlangt Sorgfalt und ein geschicktes Vorgehen in der Wahl des richtigen Zeitpunktes und der im speziellen Fall geeigneten Mittel.[6])

Ist im Außendienst ein Abschluß zustande gekommen,[7]) so erfolgt besonders in wichtigeren Fällen eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit — für Ausnahmen durch die Leitung selbst[8]) — und ebenso wie für direkte Geschäfte eine Bestätigung.

[1]) Gastvertrag X, soweit es sich nicht um Ausnahmefälle handelt.
[2]) Eventl. einschl. der Abrechnung.
[3]) In VII und XVIII erledigt die Verkaufsabteilung vorwiegend die Kontrolle der Offerten und des Außendienstes, während ihr bei IX ein wesentlicher Anteil an den eigentlichen Entscheidungen eingeräumt ist, oder in anderen Fällen der technische Betrieb mitwirkt. Unternehmungen wie in Nr. X, XVI und XX haben, ihrer Natur entsprechend, keine besonderen Verkaufs- oder ähnlichen Abteilungen.
[4]) Siehe S. 51 Anm. [10]).
[5]) Siehe oben.
[6]) Siehe VI, XV, XVIII, XIX.
[7]) In der Regel unter Vorbehalt der Genehmigung der Geschäftsleitung.
[8]) Besonders bei XVI, XVIII, XIX sind Erwägungen hinsichtlich der Zahlungsweise und der zu wählenden Form des Vertrages wegen der Größe der Objekte häufig erforderlich.

Kommissions-(Verkaufs-)Bücher usw. Die eingegangenen Bestellungen werden mit den für die Ausführung wichtigen Daten in entsprechende Bücher eingetragen.

Im Anschluß hieran sind die Vorkehrungen zu veranlassen, die der rechtzeitigen Ausführung des Auftrages[1]) dienen. Der technische Betrieb oder die Lagerverwaltung[2]) sind in geeigneter Weise von dem zustandegekommenen Geschäft in Kenntnis zu setzen, damit sie die Herstellung und Lieferung oder, wenn es sich um Lagerartikel handelt, den Versand vom Lager veranlassen. Hierbei werden vielfach Formulare[3]) benutzt, oder auch sorgfältig durchdachte Vordrucke[4]), bei denen dann nur die entsprechenden Daten einzutragen und die nicht zutreffenden Bestimmungen zu streichen sind. Mitunter erfolgt eine Kontrolle durch ältere Angestellte. Bei verschiedenartiger Möglichkeit der Ausführung bestehen teilweise[5]) für die einzelnen Stellen Fabrikationsbücher mit genau durchgearbeiteten Vorschriften, auf die im Auftragszettel nur verwiesen wird.

In Handelsgeschäften[6]) muß nach der eingegangenen Bestellung ein entsprechender Einkauf[7]) vorgenommen werden. Die Buchungsarbeiten usw. sind die gleichen, wie im Fabrikgeschäft und auch die Instruktionen ganz ähnliche, nur daß diese sich statt an den technischen Betrieb an die liefernden Geschäfte zu richten sind, denen die betreffenden Anweisungen besonders oder schon gleichzeitig mit der Bestellung zugehen.

Versandabteilung (Expedition). Für die Vornahme der Expedition und des Versandes ist mitunter eine besondere Abteilung gebildet, die teilweise mit technischen Angestellten besetzt ist. In ihr werden die Waren entsprechend den Instruktionen[8]) zum Versand bereitgestellt, verpackt und expediert, und dieser Abteilung fällt mitunter auch der Verkehr mit den Verfrachtungsanstalten zu. Soweit diese Arbeiten zur Kontortätigkeit gezählt werden, erfordern sie vor allen Dingen eine große Aufmerksamkeit, um Fehler, vor allem unrichtige Adressierungen, zu vermeiden, und außerdem eine gewisse, leicht anzueignende Uebung in der Benutzung und schnellen Ausfertigung der Versandpapiere. Abgesehen von den technischen Hilfsarbeiten, handelt es sich hier vorwiegend um einfaches Schreibwerk, das vielfach als Erstlingsarbeit ausgeführt wird. Der kontrollierende Angestellte muß vor allem die zu beobachtenden Formalitäten und die zu benutzenden Formulare kennen.

Rechnungswesen. Den Verkaufsabteilungen ist meist auch die Ausstellung der Rechnungen übertragen. Die Grundlage hierfür bilden

---

[1]) Bezw. die Bereitstellung der Ware.
[2]) Bezw. die Einkaufsabteilung.
[3]) Kommissions- oder Bestellzettel, teils auch Bücher („Packbuch"), XII.
[4]) Siehe besonders XVIII.
[5]) Siehe XIV.
[6]) Wie VIII und IX, soweit nicht im Voraus gekauft ist.
[7]) Siehe S. 48.
[8]) Durch Kommissionszettel, Packbuch usw.

die Eintragungen in das Kommissionsbuch, in welches Vermerke über die erledigten Lieferungen eingetragen werden, oder die Bestellzettel.

Das Abschreiben des Rechnungstextes und die Berechnung selbst erfolgt mitunter von verschiedenen Angestellten, die ausschließlich diese Arbeiten verrichten. Soweit Preise und Bedingungen nicht aus den Unterlagen hervorgehen, werden sie nach bestehenden Preislisten eingesetzt oder in Ausnahmefällen auf Grund besonderer Kalkulation, die oft aber von anderen Stellen geliefert wird.[1]) Die richtige Erledigung und die Beachtung besonderer Bedingungen[2]) erfordern Aufmerksamkeit und Sorgfalt, und, soweit es sich nicht nur um ein Abschreiben handelt, Fertigkeit im Rechnen. Eine eingehende sachliche[3]) und rechnerische Kontrolle wird dann seitens eines Angestellten oder des Vorgesetzten vorgenommen. Für die Berechnungen technischer Einzelheiten, etwa von Reparaturarbeiten, die deren Verständnis voraussetzen, werden z. T. Angestellte aus dem technischen Betrieb der Rechnungsabteilung zugeteilt.[4]) Sie müssen sich von den vorkommenden Arbeiten ein richtiges Bild machen und sie in der Rechnung richtig bezeichnen können.

Mehr noch als beim Einkauf[5]), kommt es für den Verkauf darauf an, daß die Angestellten, soweit sie nicht lediglich Abschreibdienste leisten, wenigstens z. T. gut eingearbeitet sind und über die Verhältnisse des Geschäfts und die Eigentümlichkeiten und Wünsche einzelner Kunden genau Bescheid wissen.[6]) Außerdem spielen technische Kenntnisse eine gewisse Rolle. Das gilt besonders für die Leiter der Verkaufsabteilung. Für die Leitung des Verkaufs können mitunter Kenntnisse über Markt und Absatzverhältnisse oder persönliche Beziehungen wichtig werden, die außerhalb des Geschäftes in anderer Tätigkeit erworben sind.[7]) Die unter diesen Gesichtspunkten angestellten Personen wurden aber meist der Gesammtleitung zugeteilt und stehen nicht ausschließlich einer bestimmten Verkaufsabteilung vor, wo solche Kenntnisse und Fähigkeiten dann weniger wichtig sind als die Gewandtheit in der Erledigung der zugeteilten Arbeiten.

Arbeitsmenge und Vielseitigkeit, die oft auch in der Art des Geschäftes begründet sind, andererseits Vereinfachung der Arbeit durch zweckmäßige Spezialisierung oder besondere Anordnung, wodurch wieder erhöhte Aufmerksamkeit und intensivere Tätigkeit erfordert

---

[1]) Siehe S. 67.
[2]) Auch mit Rücksicht auf die Zahlung (s. IX).
[3]) Auch bezüglich der richtigen Ausführung des Auftrages.
[4]) XVIII.
[5]) Siehe S. 46.
[6]) Kleine Unterlassungen sind bei ungeschulten Leitern unvermeidlich, weil das Orientieren über derartige Einzelheiten etwa mit Hilfe besonderer Einrichtungen zu zeitraubend ist, und führen leicht zu Beanstandungen oder Verstimmungen.

In dem Geschäft Nr. IX wird z. B. grundsätzlich ein Abteilungsvorsteher-Posten nur mit Herren besetzt, die längere Zeit dem Geschäft angehören und möglichst vorher schon in der betreffenden Verkaufsabteilung tätig waren.
[7]) Siehe Anh. XV, 8.

werden, oder die Mitwirkung anderer Instanzen wirken auch hier, wie dies für den Einkauf erwähnt wurde.[1])

c) **Bedeutung der Betriebsrichtung für Einkauf und Verkauf.** Im Gegensatz zu der Buchführung[2]), ist in jeder der 20 untersuchten Unternehmungen, selbst dort, wo es sich scheinbar um verwandte Betriebe handelt, die mit Einkauf und Verkauf zusammenhängende Tätigkeit eine besondere. Von den Getreidegeschäften beispielsweise befaßt sich das eine [III] mit dem Ankauf von Getreide aus der nächsten Umgegend, das dann meist von einigen Großhandelsplätzen aus ausgeführt wird, wobei die Geschäftsgebarung durch den lokalen Bezugskreis ihr eigentümliches Gepräge erhält. Das andere [IV] hingegen wird auf breitester Grundlage als großzügiges internationales Geschäft betrieben. Ebenso stellt jede der fünf behandelten Maschinenfabriken einen besonderen Typ dar. Die eine [VI] befaßt sich in Verbindung mit einer Gießerei, einer Kesselschmiede und einer Verbleiungsanstalt mit der Herstellung von Arbeitsmaschinen, Maschinenteilen und Apparaten für verschiedene Zwecke der Industrie. Die Nähmaschinenfabrik [XIII] wendet sich durch den Zwischenhandel an die große Masse des Publikums. Die Maschinenbauanstalt [XV] betreibt als Hauptgeschäftszweig die Anlage und Einrichtung gewisser industrieller Betriebe und hat dabei nur mit einem gelegentlichen Bedarf eines beschränkten Kundenkreises, aber mit hohen Werten, und nur mit einem einzigen Konkurrenzunternehmen zu rechnen. In XVIII finden wir eine Spzialmaschinenfabrik, die durch ein ausgedehntes Vertreternetz und sorgfältige Propagandaeinrichtungen für den im einzelnen meist gelegentlichen Absatz ihrer Maschinen sorgen muß, für den sowohl die Landwirtschaft, als auch die Industrie in Betracht kommt. Die Maschinenfabrik XIX endlich liefert gleichfalls Spezialmaschinen und Maschinenteile für die Industrie und benutzt ähnliche Verkaufseinrichtungen wie die vorige; bei ihr liegt das Hauptgewicht aber in dem Material, aus dem die Maschinen hergestellt werden, und das eine gewisse Monopolstellung verbürgt, während im vorigen Fall die Konstruktion und die dadurch erzielte Arbeitsweise ausschlaggebend sind und gegen scharfe Konkurrenz zur Geltung gebracht werden müssen. Wenn so bei den scheinbar verwandten Industrien bereits grundlegende Verschiedenheiten bestehen, so finden sich vollends Unterschiede in den übrigen behandelten Geschäften, von denen jedes sein individuelles Gepräge trägt.

Die Verschiedenheit der Arbeitsweise zeigt sich in erster Linie bei dem Verkauf, der ganz dem Wesen des Geschäftes unter Berücksichtigung des Kundenkreises und in Anpassung an die Eigenart der Produkte Rechnung tragen muß. Aber auch die Arbeiten, die den Einkauf betreffen, werden von der Eigenart des Geschäftes so beeinflußt, daß sie nur die großen Grundzüge miteinander gemeinsam haben[3]). Im

[1]) Siehe S. 47. Anderweits übliche Klebesysteme, die das Ausrechnen beim Fakturieren ersetzen, wurden nicht beobachtet.

[2]) Siehe S. 42 ff.

[3]) Siehe S. 21 ff., 44 ff.

einzelnen hängen sie aber durchaus von der Art des Geschäftes ab und erfordern zu ihrer Ausführung Kenntnisse und Erfahrungen, die als „Geschäftskenntnisse" im engsten Sinne eine große Rolle spielen.

Wenn so für die Geschäftstätigkeit im allgemeinen aus dem Wesen der Unternehmungen heraus eine weitgehende Differenzierung hervorgeht, so beschränkt sich im Rahmen dieser Untersuchung für uns die Frage darauf, inwieweit durch diese Verschiedenartigkeiten die Tätigkeit der Angestellten in den kaufmännischen Kontoren beeinflußt wird.[1])

Wir sahen, daß Einkauf und Verkauf und in ihren wichtigsten Teilen, die vor allem das individuelle Gepräge tragen, ausnahmslos den leitenden Organen vorbehalten sind.[2]) Die Tätigkeit der Angestellten kann also nur insoweit beeinflußt werden, als sie die leitenden Organe vertreten — dann scheiden sie für uns aus — oder bei Hilfsarbeiten Verwendung finden. Der Umfang, in dem dies geschieht, ist nun, abgesehen von Zufälligkeiten[3]), von der Größe der Betriebe abhängig. Aber auch die Art der Geschäfte, die teilweise eine bestimmte Größe voraussetzt, bedingt Einrichtungen und Maßnahmen, die ein besonderes Gepräge tragen. In einem Handelsgeschäft ohne Lagerhaltung und Fabrikationsbetrieb[4]) besteht die Geschäftstätigkeit im Verkauf und Einkauf der benötigten Waren, ohne daß mit ihnen, abgesehen etwa von einer Mischung wie bei den Getreidegeschäften, eine Veränderung vorgenommen wird. Anders bei den Fabrikationsbetrieben. Hier werden Waren verkauft, die im eigenen Betrieb aus andersartigen Rohmaterialien unter Benutzung der Fabrikationseinrichtung und mit Hilfe der beschäftigten Arbeitskräfte hergestellt werden. Der ganze Prozeß ist an sich nun zwar in weitem Umfang gleichgültig für die Angestellten, die Hilfsarbeiten zum Verkauf und Einkauf leisten. Aber gegenüber der Tätigkeit im Handelsgeschäft besteht doch ein Unterschied. In diesem handelt es sich um ein und dieselbe Ware, die für die Arbeiten in Betracht kommt, die gekauft und verkauft wird, und eine verhältnismäßig einfache Behandlung etwa bei der Kalkulation, bei der Berechnung, bei der Aufstellung von Uebersichten u. dgl. zuläßt. Im Fabrikbetrieb dagegen hat das fertige Produkt andere Eigenschaften als die Rohmaterialien und ist anders zu bewerten. Es findet ein ständiger Uebergang statt zwischen Rohstoff, Halbzeug und Fabrikat. Die Materialkenntnis, selbst wenn sie in den meisten Fällen nur eine geringe Rolle spielt, ist oft größer als in den Handelsgeschäften; der Kreis der Produkte, die zu überblicken sind, auch mit Verständnis für ihre Herstellung, ist meist ein weiterer.

Ausnahmen finden sich natürlich auch hier. Die in dem Exportgeschäft IX erforderliche Warenkenntnis ist hinsichtlich der Menge der

[1]) Ausgeschlossen bleiben also vor allem die leitenden Personen, die Angestellten im Außendienst und die dem technischen Betrieb zugeteilten Hilfskräfte.

[2]) Siehe S. 63.

[3]) Etwa eine ausnahmsweise große Anzahl verwandter Chefs. Siehe a. S. 62.

[4]) II, z. T. XI, III und IV.

Artikel weit größer als in irgend einem Fabrikgeschäft; allerdings erstreckt sie sich vorwiegend auf Bezeichnung und Verwendungszweck und wird durch die Abteilungsbildung für gleichartige Artikel erleichtert.

Ist die Spezialisierung so weit durchgeführt, daß Einkauf und Verkauf von verschiedenen Angestelltengruppen behandelt werden, so wird der Ueberblick über den ganzen Fabrikationsprozeß entbehrlich, doch bietet die Rücksicht auf den technischen Betrieb etwas Eigenartiges. Das Rohmaterial z. B. wird zur Weiterverarbeitung gebraucht. Das erfordert eine Ueberlegung, welche Eigenschaften dabei die ausschlaggebenden sind, und wie die Wertung erfolgen muß. Andererseits ist das Produkt von der Fabrikation abhängig, bezw. die Fabrikation muß dem jeweiligen Bedarf entsprechend geleitet werden. Es fallen hierbei fort für den Verkauf die Arbeiten, die durch den Verkehr mit den Lieferanten der weiterzuliefernden Artikel erforderlich werden, und beim Einkauf und Bezug die durch den direkten Weiterverkauf gebotenen Kontrollen und die entsprechenden Dispositionen, ebenso wie die Rücksicht auf besondere Wünsche der Abnehmer. Dagegen werden erforderlich, abgesehen von den später zu erwähnenden durch den Fabrikationsbetrieb direkt bedingten Arbeiten[1]), Berücksichtigungen und Dispositionen, die sich auf das eingehende Material und die fertigzustellenden bezw. zu liefernden Waren beziehen.[2])

Wenn wir die einzelnen Unternehmungen durchgehen, so finden wir zunächst eine Reihe von Arbeiten, die überall in gleichen oder einander ähnlichen Formen wiederkehren. Die Aufzeichnungen, die als Kommissions- oder Orderbücher einen Ueberblick liefern sollen über die abgeschlossenen Käufe und Verkäufe und deren Erledigung, Auszüge und Aufstellungen zu ihrer Ergänzung, die schriftlichen Arbeiten, die mit Bezug, Lieferung, Versand und Berechnung zusammenhängen, zeigen wenig wesentliche Abweichungen voneinander. Aenderungen treten auch hier erst mit zunehmender Arbeitsmenge ein, wofür das früher Gesagte gilt.[3])

Wesentliche Abweichungen finden sich aber dort, wo wegen der Art des Geschäftes Arbeiten oder Einrichtungen ganz wegfallen oder neu auftreten. Wenn bei dem Gaswerk [X] beispielsweise einerseits ein fester Kundenkreis besteht, mit dem das geschäftliche Verhältnis durch Vertrag geregelt ist, und andererseits durch den leicht zu überblickenden, wenig oder nicht unregelmäßig schwankenden Geschäftsgang ein langfristig geregeltes Verhältnis mit einem kleinen Lieferantenkreis möglich ist, so verschwinden die direkt mit Einkauf und Verkauf zusammenhängenden Arbeiten fast vollkommen oder nehmen doch die einfachsten Formen an. Andererseits vollzieht sich die Kontrolle der Gasabnahme und der Abrechnungs- und Einziehungsverkehr mit den Kunden durch das besonders ausgearbeitete

[1]) Siehe S. 80.
[2]) Siehe a. Anh. VII, 9.
[3]) Siehe S. 41.

Formularsystem und mit Hilfe des „direkten Inkassos“ in durchaus eigenartiger Weise; die Leistungen der Angestellten werden hierdurch allerdings ihrem Wesen nach nicht geändert[1]). Noch einfacher liegen die Verhältnisse bei dem Börsenkommissionsgeschäft [XI], bei dem der Prokurist an der Börse die Aufträge der wenigen Kunden ausführt. Als Unterlagen dienen ihm hierbei nur die Notizen in seinem Buch und die ihm zugehenden telephonischen Informationen, und in der Regel ist mit der Vermittlung der Geschäfte seine Aufgabe erledigt. Bei dem Warenhaus [XX] fehlen alle Einrichtungen, die im Großhandel mit dem Offertenwesen, der Offertenverfolgung und dem Rechnungswesen zusammenhängen, da das Publikum die vorhandenen ausliegenden Waren aussucht, kauft und gleich bezahlt. Dagegen dienen besondere Einrichtungen der Ueberwachung der Lager und dem Zahlungsverkehr. Bei dem Hüttenwerk [VII] werden die Rohstoffe zum größten Teil in eigenen Betrieben gewonnen, so daß nur Hilfsmaterialien bezogen werden müssen, für die sich der Einkauf in einfachsten Formen bewegt und z. T. langfristig kontraktlich geregelt ist.[2]) Der Verkauf ist durch den Anschluß an Verkaufsorganisationen oder durch eigene Verkaufshäuser geregelt, so daß auch die Verkaufsabteilung nur verhältnismäßig wenig und einfache Arbeit erfordert, zumal außergewöhnliche Verhandlungen durch die leitenden Personen erfolgen.

Während so in einigen Geschäften Arbeiten wegfallen oder Vereinfachungen eintreten, die nicht in erster Linie von der Größe der Betriebe abhängen, sondern mehr in deren Eigenart ihren Grund haben, zeigen sich in anderen Betrieben neu auftretende Arbeiten und Einrichtungen. Offertenverfolgung oder Kundenkartothek, wie wir sie bei den Maschinenfabriken fanden[3]), sind Einrichtungen die an sich weniger auf die Art des Geschäftes zurückzuführen sind[4]) als auf seinen Umfang, da in kleineren Betrieben keine besonderen Aufzeichnungen erforderlich sind über Verhältnisse, die sich wegen ihrer Einfachheit ohne besondere Einrichtungen überblicken und berücksichtigen lassen. Die Art und Weise, wie diese Einrichtungen gehandhabt werden, richtet sich hingegen in weitem Umfang nach der Eigenart des Geschäftes und den Eigentümlichkeiten der Kundschaft und der in Betracht kommenden Aufträge; das kommt auch darin zum Ausdruck, daß ihre geschickte Handhabung Geschäftskenntnis, Uebung und Takt erfordert, sei es gegenüber den Kunden selbst oder gegenüber den Vertretern, sei es hinsichtlich der Auswahl der zu benutzenden Mittel.[5]) Ganz auf die Eigenart eines Geschäftes zugeschnitten sind Einrichtungen, wie sie uns entgegen-

[1]) Siehe Anh. X, 2b.

[2]) Es bleiben dort vorwiegend die mit dem Bezug und der Abrechnung zusammenhängenden Arbeiten und die Verrechnung und Kontrolle der Betriebsabteilungen untereinander. Anh. VII, 9, 10 und VII, 7.

[3]) VI, 4; XV, 4b; XVIII, 2; XIX, 2b.

[4]) D. h. insoweit nicht eine gewisse Größe durch die Art des Betriebes bedingt ist. Siehe a. S. 60.

treten in der Musterverwaltung bei IV, der Katalog-, Offerten- und Drucksachenregistratur bei VII und IX.[1]) Während die Musterverwaltung des Getreidegeschäftes der Kontrolle dient über die Qualitäten der kontrahierten Waren, stellen die Registraturen Einrichtungen dar mit dem Zweck, im Bedarfsfall eine schnelle Orientierung über die Bezugsquellen nach dem darüber vorhandenen Material zu ermöglichen. In ihrer Ausführung handelt es sich um Ordnungs- und Registraturarbeiten, die von Angestellten ohne besondere Vorkenntnisse nach kurzer Anleitung ausgeführt werden; lediglich der Leiter bedarf eines genaueren Ueberblicks und einiger Geschäftskenntnis. Während diese Einrichtungen also vorwiegend dem Einkauf dienen, der sich in den angeführten Geschäften wegen des verschiedenartigen Bedarfs besonders schwierig gestaltet, sind andere Maßnahmen und Arbeiten vorwiegend zur Unterstützung des Verkaufs bestimmt.

Hierher gehören zunächst die Kataloge und Druckschriften. Ihre Ausgestaltung zeigt sich in verschiedenen Formen. In dem Betrieb VIII[2]) bildet der Katalog die Grundlage für die geschäftliche Tätigkeit, sowohl bei den Kunden, die meist nach ihm ihren Bedarf auswählen, als auch für das Geschäft selbst bei Ausarbeitung der Offerten und bei der Zusammenstellung und Ausführung der Aufträge. Wenn auch Katalogen und Drucksachen in den anderen Geschäften[3]) nicht diese hervorragende Bedeutung zukommt, so spielen sie doch auch dort zur Orientierung, sowohl im eigenen Betrieb, als auch für die Vertreter und die Kundschaft, eine wichtige Rolle. Auf ihre Ausgestaltung und Fortentwicklung wird deshalb große Sorgfalt gelegt, auch wenn die Festsetzung der Preise darin nicht generell erfolgt, sondern im Einzelfall vorgenommen wird.[4]) Wegen seiner Bedeutung wird in den wichtigeren Fällen die endgültige Zusammenstellung — oft auch die Ausarbeitung der einzelnen Artikel — von den leitenden Personen ausgeführt. Während sich dann die Mitwirkung der Angestellten vielfach nur auf das Sammeln und Zusammenstellen der einzelnen Beschreibungen und Daten, auf die Anfertigung von Aufstellungen und auf sonstige schriftliche Arbeiten, meist nach genauer Anweisung, erstreckt, erlangt sie bei XVIII und XIX eine gesteigerte Bedeutung. Hier vollzieht sie sich zum Teil ohne genaue Instruktion im einzelnen Fall. Bei der Ausführung ist nur Rücksicht zu nehmen auf die zu beachtenden Gepflogenheiten, die Geschäftsgrundsätze,[5]) sowie auf die zu erwartende Kontrolle und Kritik. Eine weitere Erschwerung tritt hier noch ein durch die notwendige Verwendung fremder Sprachen, sowohl zur Orientierung über die Maßnahmen der Konkurrenz im Aus-

---

[1]) Siehe Anh. IV, 2a; VIII, 7a; IX, 2.
[2]) Siehe VIII, 1.
[3]) Z. B. XII, 4; XVIII, 8; XIX, 7.
[4]) Bei VIII werden auf die festgesetzten Katalogpreise Rabatte gewährt. VIII, 6.
[5]) Gewählte Ausstattung, zweckmäßige Formulierung.

land, als auch bei Abfassung der eigenen, für fremde Länder bestimmten Drucksachen.[1])

Eine eigenartige Stellung nimmt im Rahmen der Einkaufs- und Verkaufsarbeiten die Offertenzentrale des Exportgeschäftes IX[2]) ein. Ihr fällt vor allem die Aufgabe zu, die Verbindung zwischen den einzelnen Verkaufsabteilungen herzustellen und eine möglichst zweckmäßige Benutzung der eingehenden Offerten herbeizuführen, was bei der Größe des Geschäftes, die einen einheitlichen Ueberblick fast ausschließt, auf andere Weise kaum zu erreichen ist. Wenn sie sich so auch zunächst als eine Folge der Größe des Betriebes darstellt, so muß doch berücksichtigt werden, daß ein Export-Kommissionsgeschäft in der Art und mit den Grundsätzen wie das vorliegende[3]) in kleinem Umfang ebensowenig durchzuführen ist wie etwa ein Warenhaus, da Menge und Verschiedenartigkeit der zu liefernden Waren auf einen möglichst großen Umfang des Geschäftes hindrängen. Eine gewisse Mindestgröße gehört also hier mit zu den Merkmalen der Art. Unter der gleichen Voraussetzung sind in diesem Betrieb die Arbeiten der Verkaufs-Abteilungen[4]) zu beurteilen; nur ist hierbei noch zu berücksichtigen, daß die Geschäftsinhaber ihre Haupttätigkeit mit der Zeit anderen wichtigeren Gebieten zugewandt haben, während das ursprüngliche Geschäft bei normalem Verlauf von Angestellten nach den festgelegten Geschäftsgrundsätzen erledigt wird, wobei die leitenden Organe nur bestimmte vorgesehene Entscheidungen treffen oder in besonderen Fällen eingreifen. Wir finden also hier die besondersartigen Angestellten, die vor allem über eingehende, durch längere Dienstzeit im Hause erworbene Geschäftskenntnisse verfügen; sie arbeiten und entscheiden in dem gegebenen Rahmen unter Beobachtung der Geschäftsgrundsätze meist ohne besondere Weisung im Einzelfall, wobei sich aus der Organisation eine gegenseitige Berücksichtigung ergibt.

An dieser Stelle sei dann noch der Verkaufsangestellte von VIII erwähnt, der von der Firma längere Zeit in eine amerikanische Filiale geschickt wurde, um die Eigenart des Geschäftes nach Amerika kennen zu lernen.[5])

Von den übrigen den Einkauf und Verkauf betreffenden Tätigkeiten sind vor allem Expedition und Versand auf die Art des Geschäftes zugeschnitten. Bei XI, wo es sich lediglich um Verkaufsvermittlung handelt, bei dem Gaswerk X, zum größten Teil bei dem Warenhaus XX, ferner in den Handelsgeschäften II und z. T. bei IX, wo die Waren möglichst direkt von der Fabrik oder einem Umschlageplatz aus zum Abnehmer geleitet werden, fallen diese Arbeiten ganz weg oder werden durch entsprechende Versanddispositionen ersetzt.

[1]) Bei XIII erfolgt die Uebersetzung der Drucksachen usw. durch die auswärtigen Vertreter. XIII, 8.
[2]) Siehe IX, 4a.
[3]) Siehe IX, 2a.
[4]) Siehe IX, 1—3—4a.
[5]) Siehe VIII, 11b.

Bei eigener Lagerhaltung oder eigenem Fabrikationsbetrieb nehmen diese Arbeiten, die dann meist von den technischen Abteilungen erledigt werden, einen größeren Umfang ein, wobei eine geschickte Arbeitsteilung dazu führt, daß der größte Teil — meist Schreibwerk — von untergeordneten Hilfskräften oder Anfängern erledigt wird, während ältere Angestellte mit genügend Erfahrung die letzte Kontrolle ausüben. Besondere Sorgfalt ist in Fällen wie bei der Maschinenfabrik XVIII erforderlich, wo die zweckmäßigsten und billigsten Transportmöglichkeiten unter Berücksichtigung der für die schweren Stücke vorhandenen Ladevorrichtungen auszuwählen sind, und gleichzeitig eine geschickte Disposition erfolgen muß, damit beim Eintreffen am Bestimmungsort Monteure zum Aufstellen der Maschine zur Verfügung stehen.[1]) Ganz andersartig gestaltet sich die Tätigkeit dort, wo wie bei V, VIII und XII nicht nur der Versand in die Wege zu leiten ist und die Begleitpapiere, Avise und entsprechende Notizen ausgefertigt werden, sondern wo auch die entsprechenden Kommissionen zusammengestellt werden müssen. Es werden dann, wenigstens für die beaufsichtigenden Personen, technische Kenntnisse erforderlich, zunächst besonders über die Qualitäten und Bezeichnungen. In noch gesteigertem Maße zeigt sich dies bei der Brauerei, XVII[2]), wo die Leitung des Ladegeschäftes aber, abgesehen von den damit verbundenen schriftlichen Arbeiten, kaum noch zu der kaufmännischen Tätigkeit gerechnet werden kann.

Auch das Rechnungswesen wird in mancher Hinsicht durch die Eigenart der Betriebe beeinflußt, wenn auch gleichfalls nicht grundlegend geändert. Während bei dem Exportgeschäft, IX[3]), die verschiedenartige Zahlungsweise der Kunden besondere Beachtung bei Ausstellung und Weitergabe der Rechnung und der Versandpapiere erfordert, sind in den übrigen Fällen vielfach technische Einzelheiten — hinsichtlich der Bezeichnungen, der Qualitäten, der Art der Berechnung u. dgl. — zu beachten. Bei der Maschinenfabrik, XVIII[4]), führte das dazu, daß für die nach dieser Richtung hin besonders schwierigen Arbeiten technische Angestellte der Fakturen-Abteilung zugeteilt sind. In den übrigen Werken besteht die Möglichkeit der Information beim technischen Betrieb, falls nicht von diesem grundsätzlich genaue Unterlagen für die Berechnung geliefert werden.

d) Zusammenfassung. Aus der Vielseitigkeit im einzelnen[5]) der mit „Einkauf“ und „Verkauf“ zusammenhängenden Tätigkeiten läßt sich zusammengefaßt folgendes hervorheben:

Entsprechend ihrer für das Unternehmen eigenartigen Wichtigkeit sind die wesentlichen Entscheidungen[6]) den Geschäftsleitern vorbehalten,

[1]) Siehe XVIII, 3; XVIII, 9.
[2]) Siehe XVII, 3a und b.
[3]) Siehe IX, 5.
[4]) Siehe XVIII, 4.
[5]) Siehe S. 44.
[6]) Einzelentscheidungen werden dabei mitunter generell erledigt durch Vorschriften, Kataloge und Listen. Siehe S. 44.

die häufig auch die damit zusammenhängenden Vorarbeiten ausführen. Die Anzahl der Leiter und, damit zusammenhängend, die Menge der Arbeit und Hilfsarbeit, die sie bewältigen können, hängt zwar oft von Zufälligkeiten ab,[1]) ist aber vielfach zweifellos auch durch die Art und die Größe der Unternehmungen bedingt.[2])

Die Mitwirkung der Angestellten wird in erster Linie bestimmt durch die Arbeitsmenge, die die Leiter selbst erledigen, und erstreckt sich zunächst auf untergeordnete Hilfsarbeiten, um sich mit zunehmender Gesamtmenge in den größten Geschäften der leitenden Tätigkeit zu nähern, ohne zur obersten Entscheidung[3]) zu gelangen. Sie erfordert eine um so geschicktere Erledigung, je wichtiger ihre Ergebnisse als Unterlage für die entscheidenden Tätigkeiten sind.

Da Einkauf und Verkauf mit dem innersten Wesen des Unternehmens zusammenhängen, werden infolge der Art des Geschäftes auch für die Hilfstätigkeiten Abweichungen erforderlich, deren Kenntnis oft erst durch längere Tätigkeit im Geschäft erworben werden muß. In Uebereinstimmung mit den sonstigen Hilfsarbeiten ermöglicht bezw. verlangt auch hier die Arbeitsmenge vereinfachende Spezialisierung, die ihrerseits wieder gesteigerte Aufmerksamkeit und intensivere Arbeit erfordert,[4]) während ein geringeres Arbeitspensum die Tätigkeit erleichtert.

Soweit es sich um die Grundkenntnisse handelt, gilt für die Ausbildung unter analoger Anwendung das bei der Buchführung Erwähnte.[5]) Für die in vielen Fällen erforderlichen Spezialkenntnisse und Fertigkeiten ist neben Geschick eine besondere Ausbildung bezw. ein Einarbeiten in die Tätigkeit nötig.[6])

Reklame.

Ein Hilfsmittel des Verkaufs bildet in manchen Fällen die Reklame, die sich im Gegensatz zu der auf den Einzelfall zugeschnittenen Offerte an einen mehr oder weniger beschränkten Kreis bekannter oder unbekannter Abnehmer wendet, um sie für das Geschäft oder einzelne Artikel zu interessieren. Die Art des Geschäftes wirkt naturgemäß auf ihre Ausgestaltung ein. Die Formen sind bei weitem nicht so eng begrenzt durch Herkommen oder Zweckmäßigkeit, wie dies bei anderen Einrichtungen, wie etwa bei der Buchhaltung, der Fall ist. Innerhalb des Zweckes, dem die Reklame zu dienen hat, der Bekanntmachung der Firma, ihrer Erzeugnisse und Artikel, und teilweise unter Berücksichtigung des Wunsches, ihr eine künstlerische und würdige Ausgestaltung zu

[1]) Vater mit Söhnen bei III, V und XII.
[2]) Gesellschaftsform bei IV, VIII und besondere Leiter bei VII, XII, Zusammensetzung des Gesamtdirektoriums bei IV, XV, XVII und XIX.
[3]) Sie ist teilweise auch nicht einem einzelnen Direktor, sondern einer Kollektivdirektion vorbehalten.
[4]) Siehe S. 44.
[5]) Siehe S. 43 ff.
[6]) Näheres hierüber siehe S. 97 ff.

verleihen, gibt es eine Fülle von Möglichkeiten der Ausführung. Die Reklame berührt sich so nur in ihrem Zweck mit der sonstigen Geschäftstätigkeit und kann sich im übrigen fast vollständig frei neben ihr entfalten.

In den untersuchten kleineren Geschäften wird eine Reklame überhaupt nicht betrieben. Es liegt dieses aber nicht an der Größe der Geschäfte, sondern an ihrer Natur. Die Reklame setzt erst dort ein, wo unbekannte oder ein großer Kreis Interessenten auf das Geschäft aufmerksam zu machen sind. Eine verschiedenartige Ausgestaltung ergibt sich dabei, je nachdem die große Masse der Konsumenten für ständigen Bedarf[1]), oder nur ein kleinerer Kreis der Zwischenhändler[2]), oder gelegentliche Abnehmer für Spezialartikel[3]) berücksichtigt werden sollen. Aus ihrer im einzelnen sehr verschiedenen Ausgestaltung lassen sich nur große Grundzüge herausheben.

In einigen Geschäften war die Reklame noch sehr wenig ausgebildet und wurde, soweit es sich um die Veranlassung von Anzeigen oder den Druck von Prospekten und Katalogen handelte, in der Regel von der Geschäftsleitung veranlaßt. Die Angestellten verrichteten hierbei nur Hilfsarbeiten, durch Sammeln verschiedener Daten oder durch die Erledigung des erforderlichen Schriftwechsels usw. Eine besondere Ausbildung hat sie nur in einzelnen Fällen erfahren, und zwar besonders dort, wo unter dem Drucke der Konkurrenz große Abnehmerkreise direkt interessiert werden mußten. In ihren Anfängen sahen wir eine Reklameabteilung bei No. XIII, wo sie erst kürzlich einem besonderen Angestellten übertragen worden ist. Ohne besondern Plan zur Ausgestaltung wurden unter Aufsicht des Leiters Versuche gemacht, die Firma in weiteren Kreisen bekannt zu machen, wobei der Initiative des Angestellten ein möglichst weiter Spielraum gelassen wurde.

Eine größere Systematik finden wir bei VI. Hier erfolgen nach einem im voraus festgelegten Plan Veröffentlichungen in Fachzeitungen, die für jeden Artikel besonders ausgewählt werden, unter Berücksichtigung der Konkurrenz-Reklamen, die laufend überwacht und gesammelt werden. Eine ähnliche Ausgestaltung hat auch No. XV, hier liegt aber im Gegensatz zu dem eben genannten Betrieb die Leitung der Reklame nicht in der Hand eines Angestellten, sondern eines Mitgliedes der Geschäftsleitung. Das gleiche ist bei XVIII der Fall, wo die Reklame eine ganz ausgedehnte Form angenommen hat und ihr das größte Gewicht beigelegt wird. Der leitenden Persönlichkeit bleibt dabei die Möglichkeit zu einer umfangreichen eigenen Betätigung und zur Verwertung selbständiger Gedanken.

Die Abfassung der Anzeigen muß in knapper und klarer Form die Aufmerksamkeit der Kunden erwecken und ihrem Geschmack an-

---

[1]) Siehe XVII, XX.
[2]) Siehe XIII.
[3]) Siehe XVIII, XIX.

gepaßt sein. Das gilt auch für von die sonstigen Drucksachen und Veröffentlichungen, die um so sachgemäßer abzufassen sind, je höher das Publikum steht, an das sie sich wenden; und ebenso verhält es sich mit den Reklameartikeln.[1]) Der Reklame dienen dann weiter sorgfältig ausgearbeitete und zusammengestellte Kataloge und Listen, deren Ausarbeitung vor allem technisches Verständnis erfordert.

Erleichternd wirkt die Reklame-Industrie; sie unterbreitet ständig Neuerungen und Vorschläge, die aber ihrerseits wieder eine kritische Beurteilung erfordern. Ebenso liefert der technische Betrieb meist die Unterlagen für technische Besprechungen, die dann nur noch in leicht verständliche Form zu bringen sind. Außerdem sind Konkurrenzmanöver zu beachten und entsprechend zu erwidern. Aber diese höchsten Anforderungen fanden sich nur in einem Falle, wo sich ein Leiter ständig damit befaßte, und seiner Selbständigkeit der weiteste Spielraum gelassen wurde. Die Reklametätigkeit ist dort fast ein Geschäft im Geschäft, das bis zu einer gewissen Grenze eigenen Regeln folgen kann. Dort, wo die Arbeit vorwiegend Angestellten überlassen wird und, wenn auch unter Aufsicht, eine ziemlich selbstständige ist, bewegt sie sich in ruhigeren Bahnen und wird besonders durch Wiederholung erleichtert. Meist beschränkt sich aber die Mitwirkung der Angestellten auf eine Arbeit nach vorgeschriebenen Formen oder nach genauer Anweisung und verläuft ebenso wie die sonstigen Hilfstätigkeiten.[2]) Es werden Zusammenstellungen angefertigt, Kontrollen ausgeführt, event. unter Benutzung erleichternder Hilfsmittel, Konzepte abgeschrieben, Briefe geschrieben, wobei, abgesehen von der Kenntnis fremder Sprachen in einzelnen Fällen, Vorkenntnisse kaum erforderlich sind.

Bedeutung der Art eines Geschäftes für die Reklametätigkeit. Reklame und Propaganda[3]) wenden sich lediglich an die Abnehmerkreise; es ist dabei weniger der Wunsch maßgebend, auch für die innere geschäftliche Tätigkeit ein Mittel zur Orientierung ähnlich den Katalogen zu schaffen. Während die Ausgestaltung der Kataloge in erster Linie durch die Art der geführten Artikel beeinflußt wird, unter Berücksichtigung des Geschmackes der Kundschaft und der Geschäftsgrundsätze der Firma, erhält die Reklame ihre Orientierung vor allem durch die Kundschaft und deren Geschmack sowie durch das Bestreben, die Verbraucher auf die anzupreisenden Waren aufmerksam zu machen. Dabei ist dann die mehr oder weniger große Notwendigkeit, Reklame zu betreiben, von Bedeutung. Die Brauerei XVII[4])

[1]) Vgl. den bedruckten Bieruntersatz oder das Plakat der Brauerei, oder die täglichen Anzeigen des Warenhauses mit der Besprechung, die eine Maschinenfabrik im Textteil einer Fachzeitschrift liefert, oder mit geschmackvoll ausgestatteten Büchern oder Messern und dergleichen. Aber auch hier ist wieder ein feiner Unterschied gemacht zwischen den Drucksachen, die etwa für ländliche Abnehmer bestimmt sind, und denen für Interessenten aus Fachkreisen. (Siehe XVIII, 8.)

[2]) Siehe S. 43 und 54.

[3]) Vgl. hierzu S. 64.

[4]) Siehe XVII, 5.

kann sich z. B. darauf beschränken, ohne besondere Auswahl „Reklameartikel" der verschiedensten Art zu liefern, neben Schildern Bierfilze, Gläser, Teller, Zigarrenspitzen u. dgl., weniger um die Konsumenten aufmerksam zu machen, die die Gegenstände wohl kaum eingehend betrachten, als um den Wirten diese Dinge zu liefern, die sie brauchen und die die Konkurrenz gleichfalls zur Verfügung stellt. Ein ganz anderes Bild zeigt demgegenüber etwa die Maschinenfabrik XVIII,[1]) in der zur Unterstützung des Außendienstes das größte Gewicht darauf gelegt wird, durch systematisch weitergeführte Veröffentlichungen, durch Anzeigen, Schilder und Plakate die interessierten Kreise auf die Erzeugnisse aufmerksam zu machen, und ihre Vorzüge und die fortwährend durchgeführten Verbesserungen ständig bekanntzugeben, damit die Abnehmer im Bedarfsfall über die Firma und ihre Maschinen unterrichtet sind. Dabei ist den Geschäftsgrundsätzen und dem Ansehen des Geschäftes entsprechend zu erstreben, daß die Veröffentlichungen nachdrücklich, aber nicht marktschreierisch wirken.

In ähnlicher Weise, wenn auch in abgeschwächter Form, findet sich die Reklame in Anpassung an die vorliegenden Bedürfnisse bei den anderen Maschinenfabriken, besonders bei XIX und XV und in Anfängen bei VI. Die Nähmaschinenfabrik XIII[2]) zeigt insofern eine Besonderheit, als es hier darauf ankommt, die große Masse des Publikums zu interessieren, während die Fabrikate lange Zeit im wesentlichen die gleichen bleiben. Kleine Verbesserungen brauchen in der Regel nicht besonders hervorgehoben zu werden, wenn es sich nicht darum handelt, einem Konkurrenzmanöver zu begegnen; denn die große Masse hat im allgemeinen doch kaum Verständnis für die technischen Einzelheiten. Infolgedessen konnte das Reklamematerial früher lange Zeit ohne Aenderung benutzt werden und erforderte nur wenig Arbeit, die von einem der Leiter nebenher erledigt wurde. Erst neuerdings macht die Notwendigkeit einer intensiveren Bearbeitung die Anstellung eines Spezialangestellten für die Reklameangelegenheiten nötig.

Im Gegensatz zu diesen Formen ist die Reklame des Warenhauses XX[3]) im Einzelfall meist nur für eine Wirkung auf kurze Dauer bestimmt, wenn auch die ständigen Gelegenheitsanzeigen außer auf die angepriesenen Artikel auf das Geschäft überhaupt aufmerksam machen sollen. Die Qualität des Abnehmerkreises veranlaßt die mehr auf einen momentanen Erfolg berechnete Ausgestaltung gegenüber der ruhigeren Wirkung der Veröffentlichungen bei den vorhin erwähnten Unternehmungen.

Im Gegensatz zu den Geschäften, deren Absatz sich ohne besondere Hilfsmittel der Reklame regelt — sei es, daß nur ein kleiner, bekannter, leicht zu überblickender und persönlich zu bearbeitender Kundenkreis in Frage kommt, sei es, daß der Absatz durch

[1]) Siehe XVIII, 8.
[2]) Siehe XIX, 7; XV, 4a; VI, 3; VIII, 8.
[3]) Siehe XX, 9.

eine Monopolstellung in weitem Umfang sichergestellt ist, — bedürfen die eben erwähnten Betriebe besonderer Einrichtungen, für die in einigen Betrieben eine, wenn auch nur verhältnismäßig kleine Anzahl Spezialangestellter erforderlich ist. Hierfür gilt das gleiche, was bezüglich der Arbeiten für Kataloge und sonstige Drucksachen gesagt wurde. Qualifizierte Arbeit findet sich nur dort, wo die Arbeitsmenge so groß wird, daß auch die Angestellten teilweise ohne besondere Weisung vorgehen müssen, sei es wie in den großen Maschinenfabriken, wo neben dem nötigen Geschick vor allem die Geschäftsgrundsätze zu beachten sind, sei es wie in dem Warenhaus, wo die wachsende Geschäftserfahrung auch zu einer zweckmäßigen Handhabung der verfügbaren Einrichtungen führt.

4. Kalkulation.[1])

Nicht ausschließlich dem Verkauf dient die Kalkulation, — die Berechnung der Gestehungskosten, die Feststellung der Verkaufspreise und die Zusammenstellung der Betriebskosten. Sie wird in den kleineren Geschäften vorwiegend von den Leitern selbst ausgeführt; die Angestellten liefern dort nur Hilfsarbeiten beim Rechnen, Aufstellen von Statistiken usw.

In den Handelsgeschäften ist sie in der Regel weniger umfangreich, vor allem aber häufiger auf einen einzelnen Fall zugeschnitten, auf die Berechnung des Geschäftsvorfalles, der gerade eine Entscheidung erfordert, während die Kalkulation in industriellen Unternehmungen den ganzen Produktionsbetrieb systematisch erfassen und, soweit nötig, auch für die Bewertung der einzelnen Erzeugnisse die Unterlagen schaffen soll. Die Kalkulation ist deshalb in diesen Geschäften besonders umfangreich und dort, wo überhaupt die Menge der Arbeit und deren zweckmäßige Erledigung zur Bildung von Abteilungen zwingt, meist einer besonderen Abteilung, mitunter auch dem technischen Betrieb, überwiesen oder einer der bestehenden Abteilungen angegliedert.

Der Plan zur Ausgestaltung der Kalkulation wird zweckmäßigerweise von der Geschäftsleitung festgesetzt. Brauchbare Vorschläge und Verbesserungen der Abteilungen oder Angestellten können berücksichtigt werden. Aber in letzter Linie ist besonders die Produktions-Kalkulation ein Mittel für die Leitung des Geschäftes, und das bedingt schon im Interesse einer einheitlichen Durchführung und Benutzung, daß die Initiative und die Entscheidung über die einzuschlagenden Wege vorzugsweise von der Geschäftsleitung ausgehen.

Etwas anders liegen die Verhältnisse dort, wo es sich um Einzelberechnungen selbst eingekaufter Waren für den Weiterverkauf handelt (wie bei VIII und IV). Hierbei werden die Verkaufspreise berechnet durch Zuschlag der von der Leitung für jeden Kunden nach bestimmten Richtlinien festgesetzten Gewinnsätze zu den im speziellen Falle entstandenen

[1]) Abschnitt IV s. a. S. 49 ff.

Ausgaben und Kosten. Die Geschäftsleitung hat hier kein Interesse daran, die Gestehungskosten zu erfahren, die nur den Abteilungsleitern als Hilfsmittel dienen sollen. In diesem Falle besteht auch keine besondere Kalkulations-Abteilung, vielmehr kalkuliert jede Verkaufsabteilung bezw. deren Leiter selbst, und er verwendet auch nur allein die so gewonnenen Zahlen.

Dort, wo eine Kalkulations-Abteilung besteht, erledigt sie in vorgeschriebener Weise vielfach nicht nur die allgemeine Produktionsberechnung, sondern auch die Kalkulation einzelner Stücke, die als Unterlage für die Festsetzung von Verkaufs- oder Rechnungspreisen dient. Die Arbeit ist, neben dem Abschreiben der Daten, im wesentlichen eine rechnerische.

Soweit es sich um Einzelberechnungen handelt, bilden die Kommissionszettel oder Stücklisten mit den Eintragungen des technischen Betriebes über die aufgewandten Löhne und Materialien die Unterlage zur weiteren Verrechnung. Auch die Einheitspreise werden mitunter schon vom technischen Betrieb oder von der Materialverwaltung eingesetzt. Die Beträge für Löhne und Materialien sind, soweit dies nicht schon der technische Betrieb erledigt hat, auszurechnen, zu addieren und durch die feststehenden Zuschläge für allgemeine Betriebs- und Verwaltungskosten usw. zu ergänzen. Die so gewonnenen Ergebnisse werden dann vielfach in Bücher übertragen.

Die Gesamtproduktionskosten werden nach genau festgelegten Normen berechnet. Es ist beispielsweise vorgeschrieben, welche Ergebnisse der Buchhaltung für die Berechnung der erfolgten Aufwendungen zu benutzen sind, wie der Materialverbrauch festzustellen und zu bewerten ist, welche Produktion zugrunde gelegt werden muß usw. Die entsprechenden Zahlen werden der Kalkulation meist von den anderen Abteilungen oder von dem technischen Betrieb in der vorgeschriebenen Form zugestellt, so daß sie die Angaben nur nach den feststehenden Regeln zu gruppieren bezw. in Bücher einzutragen hat und die Berechnungen vornehmen muß.

Von dem Leiter einer Kalkulationsabteilung werden meist, außer einem Ueberblick über die Zusammenhänge des Geschäfts, gewisse technische Kenntnisse verlangt, so daß er Verständnis hat für den Gang der Produktion und auch bei neuen Fällen, besonders bei der Vorkalkulation, die erforderlichen Ausgaben übersehen kann.[1]) Allerdings werden schwierigere Berechnungen selten ohne Mitwirkung des technischen Betriebsleiters, des Abteilungsvorstehers oder des konstruierenden Ingenieurs ausgeführt, denen sie mitunter auch ganz überlassen sind.

Bei den übrigen Angestellten zeitigt die ständige Beschäftigung mit diesen Arbeiten allmählich eine gewisse Kenntnis der Geschäftsführung und der technischen Vorgänge, was seinerseits wieder die

[1]) Siehe XV, 6 (für Vorkalkulation Techniker erwünscht). Aehnlich XVIII, 7.

Arbeit erleichtert oder doch geläufiger macht und vor allem das Interesse an der Tätigkeit erhöhen kann.

Bei einer genügend großen Zahl von Angestellten läßt sich eine Gruppierung in der Weise durchführen, daß einige und zwar die geübteren vorwiegend die Zusammenstellungen machen oder Trennungen und Gruppierungen vornehmen, während die rein rechnerischen Arbeiten (z. T. mit der Maschine) und die Abschreibarbeiten von den minder geschulten Kräften erledigt werden.

Die Fähigkeit richtig zu rechnen und peinliche Aufmerksamkeit sind für Ausführung der Arbeiten in der Kalkulation unerläßlich. Daneben spielen Geschäfts- und technische Kenntnisse eine gewisse Rolle, besonders für den Vorsteher.[1])

5. Korrespondenz.

An den verschiedensten Stellen im kaufmännischen Kontor setzt die Korrespondenz ein.[2]) Ueberall dort, wo Mitteilungen nach außen hin erfolgen oder Tatbestände festgelegt werden, wird „korrespondiert".[3]) Sie ist der schriftliche Ausdruck für vorhergegangene Ueberlegungen oder Entschließungen, mit denen sie an sich aber nichts zu tun hat.[4])

a. Die Organisation der Korrespondenz-Arbeiten. Die Korrespondenz wird in den kleineren Geschäften, abgesehen von Formsachen,[5]) für deren Ausführung Regeln festliegen, gemeinsam mit den Chefs und unter deren direkter Leitung und Anweisung vorwiegend von den älteren Angestellten nebenher erledigt. In den größeren Kontoren ist sie als Hauptarbeit bestimmten Angestellten oder Abteilungen übertragen.

Dort wo eine Korrespondenz-Abteilung besteht, ist ihr in den einzelnen Geschäften verschiedenartige, meist aber nicht die gesamte Briefwechselarbeit zugeteilt. Während die Korrespondenz, die mit der Buchhaltung zusammenhängt, fast überall von dieser Abteilung selbst erledigt wird,[6]) werden in einigen Geschäften alle übrigen Briefwechsel-Arbeiten von der Korrespondenz-Abteilung ausgeführt. In anderen

---

[1]) Die Leiter müssen für die Organisation die möglichen Methoden kennen und sie den Verhältnissen ihrem Wesen entsprechend unter zweckmäßiger Auswahl anpassen können.

[2]) Siehe auch S. 31 Anm. [1]), 47, 51.

[3]) Soweit die Mitteilungen mündlich oder telephonisch erfolgen, werden sie zum Teil auch noch schriftlich bestätigt.

[4]) Es ist wichtig, diesen formellen Charakter bei Beurteilung der Korrespondenz vor Augen zu haben, da viele Arbeiten, wie die Ueberlegung des Briefinhaltes oder etwaige Kontrollen nicht zu ihr gehören, wenn sie auch aus Zweckmäßigkeitsgründen häufig mit ihr zusammen erledigt werden. Die Korrespondenzleitung gehört vor allem nur insoweit zur Korrespondenz, als sie sich auf Festlegung der Form bezieht, im übrigen ist sie ein Teil der Tätigkeit, der sie dient (Einkauf, Verkauf, Reklame, Buchführung, Abrechnung usw.).

[5]) Empfangsanzeigen, Avise usw.

[6]) Siehe S. 69.

behandelt die Korrespondenz-Abteilung vorwiegend den Verkauf, während alle übrigen Abteilungen ihren Briefwechsel selbst erledigen; endlich kommt es auch vor, daß jede Abteilung, die nach sachlichen Gesichtspunkten gebildet ist, ihre Korrespondenz durch besondere ihr zugeteilte Angestellte schreiben läßt. Diese letztere Einrichtung hat den Vorzug, daß der Abteilungsleiter direkt die Korrespondenz veranlaßt, soweit er sie nicht selbst ausführt, in ähnlicher Weise, wie dies in kleineren Geschäften durch den Chef geschieht. Er beherrscht inhaltlich und sachlich den Vorfall, der zu einem Schreiben Anlaß gibt, und bedarf hierüber, wenigstens soweit er zuständig ist, keiner besonderen Information von anderer Seite.[1]) Diese Regelung setzt aber voraus, daß jede Abteilung genügend zu tun hat, um ihren oder ihre Korrespondenten zu beschäftigen. Wo dies nicht der Fall ist, stehen mitunter mehrere Korrespondenten (oder eine Korrespondenz-Abteilung ohne Leiter) den verschiedenen Fachabteilungen zur Verfügung.

Eine andere Form finden wir dort, wo der größte Teil der Korrespondenz einem Korrespondenzleiter untersteht, dem die Briefe zugeteilt werden, und der ihre Erledigung zu veranlassen hat.[2])

Die Buchhalterei übernimmt, wie erwähnt, in den meisten Fällen ohne besondere Korrespondenten ihren Schriftwechsel selbst, der sich meist in immer den gleichen Formen und oft unter ausgedehnter Verwendung von Formularen vollzieht. Es handelt sich vorwiegend um Gutschriftsanzeigen und Schreiben, die mit den Regulierungen und dem Mahnwesen zusammenhängen. Diese Kombination der Arbeiten ist deshalb vielfach vorteilhaft, weil die Buchhaltungsarbeiten nicht auf alle Tageszeiten gleichmäßig verteilt sind. Besonders ist dies in größeren Geschäften der Fall, wo mehrere Buchhalter arbeiten, und wo die Eintragungen in die verschiedenen Bücher möglichst direkt nach den Unterlagen erfolgen, so daß ein nachträgliches Uebertragen aus einem Buch ins andere nicht mehr nötig ist. In der ruhigeren Zeit kann dann neben den Kontrollarbeiten die Korrespondenz erledigt werden. Außerdem werden für diese Korrespondenz die gleichen Unterlagen wie für die Buchhaltung benutzt, oder sie wird durch Feststellungen der Buchhaltung veranlaßt. Endlich läßt sich eine Prüfung, besonders der Zahlen, leicht an Ort und Stelle direkt und ohne großen Zeitaufwand durchführen.

In einer Korrespondenz-Abteilung findet, ebenso wie in den übrigen Abteilungen, nicht immer eine vollständige Spezialisierung im Sinne einer Beschränkung auf eine Arbeitsart statt.[3]) Soweit durch die nicht immer gleichmäßige Beschäftigung Zeit frei bleibt, werden vielmehr die Angestellten auch zu gelegentlichen oder regelmäßigen

[1]) Siehe VII, IX, XX.

[2]) Siehe XIII.

[3]) Buchungskorrespondenz, Avise über Warensendungen, Begleitschreiben usw.

anderen Arbeiten herangezogen. In besonders ausgedehntem Maße ist das bei XVIII der Fall, wo die Korrespondenz im engen Zusammenhang mit dem Verkauf arbeitet, und die Korrespondenten z. B. zum Teil auch die Verkaufskartothek führen.

b. Die Tätigkeit der einzelnen Angestellten besteht sowohl in den kleineren Geschäften als auch in den Korrespondenz-Abteilungen vor allem in dem handschriftlichen oder maschinellen Schreiben der Briefe, teils nach aufgenommenem Stenogramm, teils nach mehr oder weniger genauer Anweisung. Die Formen, in denen sich die Korrespondenz bewegt, sind meist in ihrer Zahl beschränkt und vielfach bestimmt vorgeschrieben. Bei größerem Umfang der Arbeiten führt das zur Benutzung von Vordrucken. Während in den kleineren Geschäften auch die Korrespondenzarbeiten in jedem einzelnen Fall nach Anweisung und unter Aufsicht der leitenden Personen ausgeführt werden, wird in den größeren Betrieben diese direkte Leitung durch die ausgedehnte Verwendung derartiger Formulare und durch generelle Vorschriften oder Gepflogenheiten ersetzt.

Richtig schreiben, die Bedienung der Schreibmaschine und in vielen Fällen Fertigkeit im Stenographieren bilden im wesentlichen die erforderlichen Grundfähigkeiten. Inwieweit es darüber hinaus noch darauf ankommt, im Gebrauch eines richtigen Stiles gewandt zu sein, selbst Gedanken zum Ausdruck zu bringen und selbst den Briefinhalt zu überlegen, hängt im Einzelfall davon ab, wie die Korrespondenz gehandhabt wird, und welche Arbeiten dem Angestellten übertragen sind. Die Arbeit ist am einfachsten dort, wo vielfach von jungen Angestellten etwa nur Formulare ausgefüllt werden, oder wo nach genauer Anweisung gearbeitet wird. Die Arbeit nähert sich der Tätigkeit des Leiters immer mehr, je mehr Selbständigkeit den Angestellten bleibt, besonders dort, wo die Korrespondenz-Abteilung ohne direkten Leiter arbeitet und von den anderen Abteilungen je nach Bedarf benutzt wird. Hierbei kommt es allerdings von selbst dazu, daß einige Korrespondenten, unter Leitung der betreffenden Vorsteher, vorwiegend für dieselbe Abteilung tätig sind, ohne wie vorhin der Abteilung ständig zugeteilt zu sein.

Die Vielgestaltigkeit der Korrespondenz in Anpassung an die jeweils vorliegenden Verhältnisse wird noch erhöht, wenn auch in fremden Sprachen korrespondiert werden muß.[1]) Die ausländische Korrespondenz kann sich dabei in verhältnismäßig einfachen Formen bewegen,[2]) so daß die Angestellten – zumal bei genügend verfügbarer Zeit – immer im wesentlichen die gleichen Briefe nur unter Einsetzung anderer Daten zu schreiben haben und diese Arbeit erledigen können, ohne im übrigen die Sprache zu verstehen. Schwierige Briefe schreibt der

[1]) Bei IV kommt es nur darauf an, die eingehenden ausländischen Briefe zu verstehen, während die eigene Korrespondenz nur in deutscher Sprache erfolgt.

[2]) Besonders bei II.

Leiter selbst. Auch in größeren Geschäften, bei denen nicht regelmäßig fremdsprachliche Korrespondenz vorkommt, erledigt, wenn nötig, einer der Leiter selbst die betreffenden Briefe.[1])

In anderen Geschäften spielt die ausländische Korrespondenz eine größere Rolle, so daß entweder der Korrespondenzleiter oder einige der Korrespondenten die Sprache beherrschen müssen. Am ausgebildetsten ist dies in den Exportgeschäften der Fall,[2]) wo teilweise die Briefe ganz individuell abzufassen sind. Zum Teil werden hierzu Angestellte verwandt, die längere Zeit zur Erlernung der Sprache im Auslande waren. Auch die ausschließlich ausführende Tätigkeit kann hierdurch beeinflußt werden. Während teilweise die ausländischen Korrespondenten ihre Briefe selbst schreiben, fanden wir vor allem bei VIII und IX, daß einige der die Schreibmaschine bedienenden Damen fremdsprachliche Stenogramme aufnehmen und die Briefe schreiben mußten. Es genügte dabei also nicht nur die Beherrschung der Sprache – wenigstens insoweit, um nach Diktat schreiben zu können – sondern es mußte auch in der fremden Sprache stenographiert werden.

Korrespondenzleiter. Die Aufgabe des Vorstehers der Korrespondenz-Abteilung kann eine recht vielseitige werden.[3]) Er muß sich über jeden einzelnen Fall genau informieren, event. durch Rücksprache mit der zuständigen Stelle, sofern ihm von dort nicht selbständig die Weisung zu einem Schreiben mit den nötigen Unterlagen, wie technischen Ausführungen, Kostenanschlägen usw. zugeht. Das führt dazu, daß gerade er u. a. mit der ganzen Lage des Geschäfts, wenigstens soweit das Verhältnis nach außen hin in Betracht kommt, recht gut vertraut wird, was seinerseits wieder die Arbeit erleichtern kann.[4]) Er muß die Briefform und den Stil beherrschen, sich der Tragweite der schriftlichen Abmachungen bewußt sein und entsprechend vorsichtig vorgehen. Die Briefe werden zwar von der Geschäftsleitung kontrolliert, aber hierzu ist bei der Menge der Arbeit doch nur wenig Zeit, so daß eine genaue Kontrolle nicht immer stattfinden kann. Die Verantwortung muß deshalb im wesentlichen beim Vorsteher der Korrespondenz-Abteilung liegen, zumal in vielen Fällen die übrigen Abteilungen die von ihnen veranlaßten oder für sie in Betracht kommenden Briefe nur auf ihren Inhalt, nicht auch bezüglich der Form und in rechtlicher Hinsicht prüfen können. Endlich muß sich in der Korrespondenz der Geschäftsgeist ausdrücken, da durch sie das Geschäft nach außen hin in die Erscheinung tritt.[5]) Dazu kommt für den Korrespon-

[1]) Siehe I, XV, und XVI.
[2]) Siehe VIII, IX.
[3]) Siehe S. 68 Anm. [4]).
[4]) Abgesehen von dem Geschäftsgang werden ihm Kleinigkeiten geläufig, Es gibt z. B. Kunden, die für gewählte Briefformen empfänglich sind, und darüber wird er sich bald orientiert haben.
[5]) Siehe XIII, 9a.

denzleiter vor allem die Gewandtheit, die das schnelle Diktieren ins Stenogramm erfordert, und die Konzentration der Gedanken, die notwendig ist, um die Einzelheiten gleich und ohne Zeitverlust zu überblicken und eine richtige Antwort zu finden. Es ist dies für ihn vielleicht noch schwieriger als für die die Korrespondenz leitenden Abteilungschefs, für die nur Angelegenheiten ihrer Abteilung in Betracht kommen, während er die Angelegenheiten aller Abteilungen und der verschiedensten Art zu erledigen hat.[1])

c. Zusammenfassung. Abgesehen von den nicht zu ihr gehörenden vorbereitenden Arbeiten, verlangt die Korrespondenz in der Hauptsache, unter Entwickelung der notwendigen Aufmerksamkeit, die Fähigkeit, richtig und deutlich handschriftlich zu schreiben oder die Maschine zu bedienen, oft auch zu stenographieren. In kleineren Geschäften wird die Arbeit erleichtert durch die direkte Anleitung und Aufsicht der leitenden Personen im Zusammenhang mit ständiger Wiederholung und genügend zur Verfügung stehender Zeit. In größeren Kontoren gestattet die Wiederholung vieler gleichartiger und den gleichen Zwecken dienender Schriftstücke deren gemeinsame Erledigung und dabei in mehr oder weniger ausgedehntem Maße die Benutzung von Formularen und Vordrucken.

Zweckmäßige Gruppierung und Spezialisierung sowie das Mitwirken anderer Abteilungen bewirken gegenüber der gesteigerten Arbeitsmenge eine Erleichterung.

d. Die Bedeutung der Art der Geschäfte für die Korrespondenz.[2]) Die zu berücksichtigenden, vielfach auch erschwerenden Verschiedenheiten haben teilweise ihren Grund in besonderen Eigentümlichkeiten der Geschäfte, vor allem in der Notwendigkeit der Verwendung fremder Sprachen. Diese ist in einer Anzahl der Geschäfte so ausgedehnt, daß Sprachkenntnisse für die Angestellten der Korrespondenz-Abteilungen fast die Norm bilden, während sie in anderen, wie bei IV, wo die eigene Korrespondenz ausschließlich in deutscher Sprache erfolgt, nur nötig sind, um die fremdsprachlich abgefaßten Schriftstücke zu verstehen. Bei II genügt ein Mindestmaß an Sprachkenntnissen, da sich der Text der einzelnen, nur auf einen bestimmten kleinen Kreis von Vorfällen beziehenden Schriftstücke selten ändert.[3]) Alle sonstigen Erscheinungen, wie sie sowohl die Arbeitsteilung zeitigen, als

---

[1]) Bei XV, worauf sich diese Ausführungen im wesentlichen beziehen, kommt aber in Betracht, daß es sich bei der Gesamtkorrespondenz doch nur um einen verhältnismäßig beschränkten Komplex von Arbeiten handelt, die sich trotz zu berücksichtigender Verschiedenheiten im einzelnen in ihren großen Zügen laufend wiederholen. Vielleicht ist diese Schwierigkeit ein Grund, weshalb in den größeren Geschäften die Korrespondenz den Abteilungen angegliedert ist, da die Instruktion der Korrespondenz an sich meines Erachtens nicht zu ihr, sondern zu der anderen Arbeit gehört. Siehe S. 68, Anm.[3]).

[2]) Siehe S. 68 Anm. [4]). Das dort Gesagte gilt auch für den Korrespondenzleiter bei XIII, 9a.

[3]) VIII, 8; IX, 9; XII, 3; XIII, 2; XVIII, 9; XIX, 10; II, 2; IV, 2d.

auch die ausgedehnte Verwendung von Vordrucken und Formularen, ebenso wie die Benutzung der Schreibmaschine und die dadurch nötig werdenden Fertigkeiten,[1]) sind mehr eine Wirkung der Größe als der Art der Betriebe.

Geschäftskenntnisse sind für die Angestellten meist nicht notwendig, wenn auch die technischen Fertigkeiten und eine gewandte Erledigung des Arbeitspensums durch die mit der Dienstdauer steigende Uebung gefördert werden.

Für die leitenden Angestellten, die das Schreibwerk zu instruieren und zu kontrollieren haben, erfordern die vorbereitenden Arbeiten außerdem ein Vertrautsein mit den in Betracht kommenden Gebieten des Geschäftes in um so höherem Maße, je selbständiger sie sich informieren müssen. Hierfür gilt in der gleichen Weise, was für die einzelnen Zweige ausgeführt wurde, die sich der Korrespondenz bedienen.[2])

6. Kassenführung.

Die Kasse wird in den kleineren Geschäften in vielen Fällen von einem der Leiter selbst geführt. Hierzu ist aber seine ständige Anwesenheit auf dem Bureau erforderlich, was dort schon nicht immer durchführbar ist, wo es sich um ein Fabrikationsgeschäft handelt, bei dem der Leiter auch dem technischen Betrieb vorsteht.[3])

In größeren Geschäften ist die Kassenführung einem Angestellten, teils neben anderen Arbeiten, teils auch als ausschließliche Tätigkeit übertragen, wenn die Arbeitsmenge genügend groß ist. Die damit verbundene Arbeit wird vielfach dadurch eingeschränkt, daß, von Ausnahmen abgesehen,[4]) der größere Teil der Regulierungen nicht mehr in bar, also durch die Kasse erfolgt. Abgesehen von der Entlöhnung der Angestellten und Arbeiter, kommen dann vorwiegend nur Gelegenheitsposten in Betracht.

In den größeren Betrieben verwalten mitunter mehrere Angestellte die Kasse, wobei dann in der Regel eine Hauptkasse besteht, von der Nebenkassen für besondere Zwecke abgetrennt sind (Lohnkassen, Pensionskassen, Portokassen usw.), die von anderen Angestellten selbständig oder nebenher geführt werden.

Die charakteristische Tätigkeit bei der Kassenführung besteht in dem Einnehmen und Ausgeben von Geld unter Beobachtung der nötigen

---

[1]) Auch Stenographie, teils auch fremdsprachlich.

[2]) Siehe S. 68, Anm.[4]).

[3]) Sehr wichtig ist dieser Umstand aber nicht, weil Zahlungen meist nicht oft vorkommen oder sich auf gewisse Termine konzentrieren.

[4]) In Geschäften, die große Mengen kleiner Beträge absetzen, wie VIII oder XVII, nehmen die Kassenposten einen erheblichen Umfang ein, wodurch die Buchführung vereinfacht wird. Die Kassenführung des Warenhauses XX spielt als Einrichtung des Kleinhandels in unserem Zusammenhang keine Rolle und wurde nur erwähnt, weil sie Unterlagen zur Buchführung bezw. Statistik liefert.

Sorgfalt und in dem Disponieren bezüglich der verfügbaren oder benötigten Beträge. Wesentlich ist dabei unbedingte Zuverlässigkeit, die vorhanden sein muß trotz aller Kontroll- und Ueberwachungseinrichtungen.[1]) Die Führung des Kassenbuches – ein einfaches Eintragen der Ein- und Ausgänge – dient vielfach nur der Kontrolle, während das eigentliche Kassenbuch bezw. die „Reinschrift" mit der Verteilung auf die verschiedenen Konten von der Buchhalterei geführt wird.[2])

Die Portokasse ist in einigen Geschäften durch die verschlossenen Frankiermaschinen ersetzt, die unter entsprechender automatischer Registrierung die Marken aufkleben. Die Briefe werden dann mitunter noch zur Kontrolle in ein Portobuch eingetragen, wobei erforderlichenfalls eine Verteilung der Portoauslagen auf verschiedene Abteilungen vorgenommen wird.[3])

7. Registratur.

Das geordnete Aufbewahren von Schriftstücken verursacht keine große Arbeit, so lange die Menge eine verhältnismäßig kleine bleibt. In den kleineren Kontoren werden die eingehenden Sachen überschrieben und in Kästen abgelegt oder in Sammelmappen geheftet. Das Kopieren der ausgehenden Briefe erfolgt in Bücher, die meist „registriert" werden. Zu diesen Arbeiten ist kein besonderes Personal nötig; sie werden im allgemeinen von den jüngeren Angestellten bezw. von Lehrlingen mit erledigt und erfordern nur einen geringen Zeitaufwand.

In den größeren Geschäften steigt die Arbeitsmenge so, daß zu ihrer Bewältigung auch eine besondere Einrichtung, die „Registratur", erforderlich wird, in der dann in einigen Geschäften eine große Anzahl Angestellter tätig ist. Ihre Aufgabe besteht darin, die einzelnen Schriftstücke so abzulegen und aufzubewahren, daß sie jederzeit leicht wiederzufinden sind. Kopierbücher werden teils durch lose Blätter, teils auch durch Durchschläge mit der Schreibmaschine ersetzt, so daß Brief und Antwort zusammen aufbewahrt werden können, und das Registrieren der Bücher wegfällt. Das Kastensystem genügt meistens nicht mehr; zur Aufbewahrung dienen verwiegend Mappen der verschiedensten Form. Welches Einteilungsprinzip zugrunde gelegt wird, ob nach Abteilungen, nach der Art der Geschäftsvorfälle, oder nach Ländern zu ordnen ist, oder ob die Einreihung einfach alphabetisch oder innerhalb einzelner sachlicher Gruppen alphabetisch erfolgt, richtet sich in manchen Fällen nach den Anforderungen des Geschäfts, vielfach aber auch nach persönlichen Ansichten der maßgebenden Leiter, und ist im Grunde ge-

[1]) Siehe u. a. VII.

[2]) In kleineren Geschäften laufen die einzelnen Posten statt dessen manchmal durch das Journal.

[3]) Siehe IX, 9c.

nommen gleichgültig, wenn nur die Möglichkeit gewahrt bleibt, jederzeit schnell die einzelnen Schriftstücke herauszugreifen.

Ordnen und Ordnung halten sind das wichtigste Erfordernis bei der Arbeit, die „flott von der Hand gehen muß". Ein gutes Gedächtnis kann die Tätigkeit erleichtern, wenn dadurch etwa der Gebrauch von Registern erspart wird, oder Schriftstücke ähnlich klingender Firmen schneller richtig eingeordnet werden können. In einem Fall[1]) mußte der Leiter der Registratur die im Geschäft gebräuchliche Stenographie beherrschen, um auf den Schriftstücken stenographisch Notizen über ihren Inhalt anzubringen. Im allgemeinen ist aber die Arbeit in der Registratur eine rein mechanische, die außer der Fähigkeit zu lesen keine Kenntnisse erfordert. Und selbst dies kann noch bis zu einem gewissen Grade entbehrlich werden, wenn wie bei No. XIII die Briefe gleich beim Eingang von dem Prokuristen selbst mit der Ordnungsnummer versehen werden, die für die betr. Firma gilt, und mit der auch die Mappe versehen ist, in die die Schriftstücke abgelegt werden. Hier ist dann nur ein Sortieren nach Nummern nötig.

Die beschäftigten Angestellten sind in der Registratur dementsprechend mitunter auch Angehörige des Arbeiterstandes oder Mädchen ohne besondere Vorbildung. Manchmal ist der Leiter aus den technischen Angestellten hervorgegangen. Er muß bei einem größeren Personal vor allem die nötige Autorität wahren und eine ausreichende Aufsicht ausüben können und außerdem durch eine genügende Erfahrung im Geschäft mit dem Prinzip der Einteilung vertraut sein.

Die Arbeit wird in ihren Grundzügen nicht geändert, wenn statt der Briefe andere Gegenstände geordnet aufbewahrt werden müssen. Die Verwaltung der Muster[2]) oder das Aufbewahren und Verwalten von Drucksachen, Katalogen und Formularen, sei es im Zusammenhang mit der Briefregistratur, oder auch selbständig, vollzieht sich im wesenlichen in den gleichen Formen. Wenn, wie etwa bei No. VIII oder IX, über die Kataloge und die darin verzeichneten Gegenstände Register event. in Form von Kartotheken geführt werden, so gilt für die damit verbundene Arbeit dasselbe, was über Kartotheken gesagt wurde.[3]) Nach den bestehenden Vorschriften und unter Berücksichtigung der vorhandenen Einrichtungen sind die Eintragungen zu machen, die an sich ein Abschreiben der einzelnen Daten darstellen, und wobei vor allem Sorgfalt und Ordnung zu beobachten sind. Dort wo es sich um die Verwaltung von Drucksachen und Formularen für den eigenen Gebrauch handelt,[4]) ist außerdem darauf zu achten, daß rechtzeitig Neubestellungen veranlaßt werden.

---

[1]) Siehe XIX.
[2]) Siehe VI, XVIII, XIX und VI.
[3]) Siehe VI, 3 u. a. a. O.
[4]) Ber. VI, XVIII, XIX.

8. Arbeiter-Angelegenheiten.

Den kaufmännischen Kontoren der industriellen Unternehmungen ist in vielen Fällen für die mit dem Lohnwesen zusammenhängenden Arbeiten das Lohnbureau angegliedert, das einen Uebergang zum technischen Betrieb darstellt und in einigen Fällen diesem direkt zugeteilt ist.

Kleinere Kontore.[1]) In kleineren Betrieben werden die Lohnlisten von den jüngeren Angestellten nebenher geführt. Die Arbeit besteht im wesentlichen darin, daß nach Angabe des technischen Betriebes die Namen der Arbeiter in die Lohnlisten eingeschrieben werden, unter Hinzufügung der gearbeiteten Tage oder der verdienten Akkordlöhne. Diese Arbeit besteht also nur im Abschreiben. Hiermit ist zunächst in den meisten Fällen eine Kontrolle verbunden durch Vergleich der zu berechnenden Arbeitszeit mit den Feststellungen der Kontrollstelle am Fabrikeingang über die im Betrieb zugebrachten Stunden. Die Hauptarbeit, die teilweise durch besondere Angestellte ausgeführt wird, setzt sich dann zusammen aus dem Ausrechnen der Löhne und aus der Berechnung und Absetzung der von diesen in Abzug zu bringenden Beträge für die Arbeiterversicherung usw., was wieder zu kontrollieren ist. Während die Multiplikationen im allgemeinen keine großen Schwierigkeiten machen und teils durch die Benutzung von Tabellen erleichtert werden, fällt das Addieren der langen Reihen besonders Anfängern manchmal recht schwer.[2])

Größere Kontore. In den größeren Werken erfordert der Umfang der Arbeit die Beschäftigung mehrerer Personen. Hierbei kann dann in der Weise eine Teilung eintreten, daß eine Anzahl der Angestellten vorwiegend die Abschreibearbeiten erledigt, während ein anderer Teil deren Kontrolle, die Berechnung und das Nachrechnen ausführt. Wieder andere nehmen die Zusammenfassung für die Buchungen vor und stellen die Listen auf für Berufsgenossenschaft, Krankenkasse, Steuerbehörden usw. Andere Personen schreiben dann die Lohndüten, die von der Lohnkasse gefüllt werden. Die erleichternde und Arbeit sparende Verwendung der Rechenmaschine, der Additionsmaschine, der Lohnzahlungsmaschine ist in vielen Betrieben durchgeführt.

Im großen und ganzen sind alle Lohnarbeiten verhältnismäßig einfach, wozu die Gleichartigkeit der einzelnen Verrichtungen wesentlich beiträgt. In den meisten Fällen werden Lehrlinge und untergeordnete Kräfte, teilweise von ihrem Eintritt an, dabei beschäftigt, in den kleineren Betrieben für alle, in den größeren Betrieben für die Abschreibearbeiten. Es kommt vorwiegend auf die Fähigkeit zum richtigen Rechnen an und auf Gewandtheit in der Erledigung der Arbeiten, die sich auf eine kurze Zeit zusammendrängen, da zwischen dem Ende der Lohnperiode und dem Lohntag unter Umständen nur

[1]) Siehe I, V.
[2]) Siehe VII, 11.

ein oder einige Tage liegen, während denen die Ausrechnung der Löhne erfolgen muß. Daneben spielt die Zuverlässigkeit der Angestellten eine Rolle, damit Durchstechereien vermieden werden. Zu diesem Zwecke bestehen in vielen Fällen fein durchdachte Maßregeln, wie eine zweckmäßige gegenseitige Kontrolle der Angestellten.[1])

Die leitende Tätigkeit der Lohnabteilung erfordert vor allem Zuverlässigkeit und daneben die Kenntnis der innerhalb des Geschäftes bestehenden Löhnungsvorschriften sowie der gesetzlichen und statutarischen Bestimmungen, die für die Abzüge der Beiträge zu Versicherungen und dergl. maßgebend sind. Daneben muß der Leiter die Fähigkeit haben, einem größeren Personal vorzustehen und die Arbeiten zweckmäßig zu verteilen und zu überwachen. Die ganze Tätigkeit wird aber dadurch erleichtert, daß die mit der Löhnung zusammenhängenden Arbeiten ihrer Zahl nach begrenzt und wegen der ständigen Wiederholung einförmig sind. Im wesentlichen schwanken die Ergebnisse, entsprechend der Arbeitsleistung, nur wenig für die einzelnen Arbeiter oder Arbeitergruppen. Soweit die Lohnhöhe zu kontrollieren ist,[2]) wird eine besondere Ueberlegung und Beurteilung nötig, die ein Verständnis der Fabrikationsverhältnisse voraussetzt.

9. Technische Kontrollsysteme.

a. Magazinverwaltung. Fast ganz in das Bereich der eigentlich technischen Arbeiten fällt die Magazinverwaltung, wie sie besonders einigen größeren Betrieben eigen ist; sie untersteht dort auch dem kaufmännischen Kontor.[3]) Der Zweck ist eine schriftliche, z. T. auch buchmäßige Kontrolle der Magazinbestände, die dadurch erzielt werden soll, daß die Bestände, die Ein- und Ausgänge, in enger Anpassung an die Verhältnisse des technischen Betriebes in Bücher und auf Karten eingetragen werden. Die Erledigung dieser Arbeiten erfolgt durch den Magazinverwalter, der durch technische Hilfskräfte unterstützt wird. Die Grundlage für die schriftlichen Arbeiten bilden die Anforderungszettel des technischen Betriebes, nach denen die Ausgabe des Materials und die buchmäßigen Eintragungen erfolgen. Neben der absoluten Zuverlässigkeit, die die Verwaltung der oft erheblichen Werte verlangt, ist die richtige Erledigung der Eintragungen äußerst wichtig. Es kommt darauf an, daß die Eintragungen nicht blindlings erfolgen, sondern daß dabei überlegt wird, ob die Angaben auch mit den tatsächlichen Verhältnissen übereinstimmen, oder ob etwa ähnliche Gegenstände als Ersatz für die angeforderten ausgegeben wurden, und eine entsprechende Buchung erfolgen muß. Daneben wird auch von Zeit zu Zeit Gelegen-

[1]) Vergl. VII, 11.

[2]) Siehe besonders XV, wo aber das Lohnbüro dem technischen Büro angeschlossen ist. Siehe auch S. 79 Anm. [2]).

[3]) Siehe besonders VI, VII, X, XIII, XV.

heit sein, die bei jeder Neueintragung zu ziehenden Salden mit den tatsächlich vorhandenen Beständen zu vergleichen und etwaige Unrichtigkeiten aufzuklären. Neubestellungen sind rechtzeitig nach den Erfahrungen über den zu erwartenden Verbrauch zu veranlassen; die eintreffenden Waren sind zweckmäßig geordnet unterzubringen. Außerdem ist dem technischen Betrieb gegenüber häufig ein recht energisches Auftreten erforderlich, um diesen zum Sparen anzuhalten, oder um zweckmäßigere Verwendung der Materialien zu erstreben. Gegenüber den reinen Schreibarbeiten im kaufmännischen Kontor bedeutet der Umgang mit dem Material und der Verkehr mit dem technischen Betrieb eine Abwechslung, die die Tätigkeit angenehm beeinflussen kann, aber auch erhöhte Anforderungen an den Charakter stellt.

b. Lagerverwaltung. Aehnlich wie diese Magazinverwaltung gestaltet sich die Tätigkeit im Lager bei V, VIII, IX, die allerdings weniger der Verwaltung von Beständen dient, als der Zusammenstellung und Expedition der Aufträge. Das Gemeinsame mit der Magazinverwaltung liegt in dem Umgang mit Waren, während die andern Arbeiten teilweise verschiedene sind. Hier handelt es sich vor allem um eine Zusammenstellung der Sendungen, eine Kontrolle der zusammengestellten Kommissionen mit den Aufträgen, und um das Ausstellen der Versandpapiere und das Ausschreiben der Adressen, während buchhalterische Arbeiten, abgesehen von dem teilweise geübten einfachen Eintragen des Ausgangs, nicht vorkommen. Die Sorgfalt, mit der hier gearbeitet werden muß, ist eine recht große. Tatsächliche Kenntnisse müssen sich vor allem erstrecken auf die beim Versand zu beobachtenden Formalitäten und, soweit eine Kontrolle der Aufträge in Frage kommt, auch auf die Bezeichnung der einzelnen Artikel.

In die Reihe dieser Tätigkeiten fällt dann auch noch in gewissem Sinne die Arbeit, die von den Expeditionsangestellten[1]) ausgeführt werden muß. Die technischen Fertigkeiten, der Umgang mit den Arbeitern, die Leitung des Ladegeschäftes und des Versandes bilden aber hier Tätigkeiten, die eigentlich ganz in das Gebiet des technischen Betriebes fallen, wobei nur die damit zusammenhängenden buchhalterischen Notizen und die eigentliche Expedition an sich zu den kaufmännischen Arbeiten gezählt werden können.

c. Betriebsbuchführung. Sowohl im Zusammenhang mit der Lagerverwaltung, als auch selbständig, erfolgt in einigen Geschäften eine buchmäßige Ueberwachung verschiedener Teile des technischen Betriebes.[2]) In Handelsgeschäften (II, u. teils IV) wird eine Lagerbuchführung verhältnismäßig genau durchgeführt. Von den Fabrikationsbetrieben zeigt unter einfachen Verhältnissen nur einer (XVII) eine vollständige Durchführung hinsichtlich der Produktion und des dazu

[1]) Besonders XVII. Bez. Expedition siehe „Versand" S. 53.

[2]) Siehe S. 24 ff.

benutzten Materials, während sich der Erfassung der Flaschen und Versandfässer schon erhebliche Schwierigkeiten entgegensetzen. Aehnlich liegen die Verhältnisse bei I, wo zwar die Produktion zu fassen ist, aber zum Teil für die Rohmaterialien wegen zu großer Schwierigkeiten und Umständlichkeiten in Anbetracht des geringen Wertes von einer betriebsbuchhalterischen Kontrolle abgesehen wird. In einigen größeren Betrieben ist, wie wir bei der Magazinverwaltung sahen, hinsichtlich verschiedener Materialien eine sehr gute buchmäßige Kontrolle vorhanden, während bei der vielgestaltigen Fabrikation eine zentralisierte Betriebsbuchführung in zweckmäßiger Weise nicht eingeführt werden kann. Soweit schriftliche Aufzeichnungen gemacht werden, erfolgen diese durch technische Betriebsangestellte, ohne daß eine Zusammenfassung stattfindet, und wobei auch nicht der tatsächliche Fortgang der Produktion bei jedem Stück in die Erscheinung tritt, sondern nur die Tatsache, daß es „in Arbeit" ist.

Eine Lagerbuchhaltung gestaltet sich am einfachsten dort, wo es sich lediglich um Einkauf und Verkauf handelt, wie etwa bei II, wo zudem nur einige wenige Sorten in Betracht kommen, und das Lager bei Spediteuren gehalten wird. Nach den eingehenden Rechnungen der Lieferanten werden unter Berücksichtigung der gegebenen Versandinstruktionen und nach den Empfangsanzeigen der Lagerhalter die Eingänge in die betr. Konten eingetragen. Die Austragung geschieht an Hand der erteilten Rechnungen und nach den dem Lagerhalter gegebenen Versanddispositionen. Die Daten sind also abzuschreiben, wobei darauf zu achten ist, daß die Konten nicht verwechselt werden. Eine Kontrolle ergibt sich jedesmal, wenn eine Partie vollständig abgeliefert ist.

Etwas schwieriger wird die Arbeit in den Fabrikgeschäften. Die Angaben erfolgen zwar in der Hauptsache durch den technischen Betrieb. Bei der größeren Anzahl der Sorten erfordert aber das richtige Eintragen große Aufmerksamkeit und teilweise auch die Kenntnis der gebräuchlichen Bezeichnungen. Zur Erwerbung dieser Kenntnisse ist deshalb zum Teil eine, wenn auch nur kurze Tätigkeit im Geschäft nötig, was dort besonders wichtig ist, wo gleichzeitig mit der Eintragung eine Kontrolle des Produktionsganges ausgeübt werden soll und die Fehler, die in den Angaben des technischen Betriebes häufig vorkommen, gesehen und verbessert werden müssen.[1])

Eine eigenartige Ausgestaltung hat die Kontrolle des technischen Betriebes in dem Formularwesen bei Nr. X erhalten, wo sie eine gewisse Mittelstellung einnimmt zwischen der Buchung auf die Betriebskonten, wie sie summarsich in das Hauptbuch zu erfolgen pflegt, und

[1]) Ein solches Vertrautsein mit den Verhältnissen kann auch in einigen Lohnbureaus nötig werden, wenn bei dem Schreiben der Lohnlisten eine Kontrolle über die Lohnhöhe ausgeübt werden soll. Nur handelt es sich dort um greifbarere Zahlen, während bei der Produktions-Buchführung mitunter die Verteilung der Qualitäten usw. zu beurteilen ist. (Siehe XV, 6.)

einer eigentlichen Betriebsbuchführung, die laufend über den Produktionsprozeß unterrichten soll. Auch hier ist die Kontrolle eigentlich nur eine summarische, wenn auch die einheitliche und zweckmäßige Ausarbeitung der ineinandergreifenden Formulare erforderlichenfalls gestattet, auf Einzelheiten zurückzugehen.

Charakteristisch ist dabei, wie dies bei der Buchhaltung genauer ausgeführt wurde,[1]) daß durch die zweckmäßigen Formulare in möglichster Anpassung an die Eigenart des Betriebes das Schreibwerk auf ein Minimum beschränkt und sehr einfach wird.

d. Wirkung eines Fabrikationsbetriebes für die Arbeiten. Bei den Fabrikationsbetrieben treten eine Reihe von Arbeiten — besonders die zuletzt behandelten — neu in die Erscheinung. Teilweise werden auch die übrigen Arbeiten durch die Rücksicht auf den technischen Betrieb beeinflußt. Wo nicht umfangreiche Arbeitsgebiete diesen selbst oder einem zu diesem Zwecke errichteten und ihm angegliederten technischen Bureau überwiesen sind[2]), finden wir z. T., daß wie der Fakturenabteilung[3]), so auch anderen Abteilungen — besonders für Einkauf, Verkauf und Kalkulation — Techniker zur Erledigung spezieller Fragen beigegeben werden, oder die kaufmännischen Angestellten sich besondere technische Kenntnisse aneignen müssen.[4])

Die das Lohnwesen betreffenden Arbeiten, ebenso wie die technische Betriebsbuchführung und die Kalkulation, die auch häufig dem technischen Betrieb oder einem besonderen Bureau übertragen sind[5]), bestehen aus ähnlichen Elementen wie die meisten kaufmännischen Tätigkeiten und bieten im allgemeinen keine Besonderheiten. Eine kurze Anleitung und einige Uebung sind auch für sie erforderlich, aber auch genügend, während die Grundkenntnisse i. a. nicht so ausgedehnt zu sein brauchen wie zur Erledigung anderer Arbeiten. Sind gleichzeitig besondere Kontrollen durchzuführen, die ein Verständnis für die technischen Verhältnisse und Einrichtungen erfordern, oder werden Abweichungen von der allgemein üblichen Form der Arbeit notwendig, so setzt dieser Umstand gewisse technische Kenntnisse voraus.[6])

Aehnliches gilt für die mehr ins technische Gebiet fallende Verwaltung des Magazins oder Lagers.[7])

10. Verschiedene Nebenarbeiten.

Außer den erwähnten Tätigkeiten kommen in den einzelnen Geschäften, den jeweils vorliegenden Bedürfnissen angepaßt, noch andere

---

[1]) Siehe S. 39.
[2]) Wie bei XIV 3, XV 2, XVIII 4, XIX 3 u. 9.
[3]) Siehe S. 63.
[4]) Siehe VI 5, VII 9, XIII 3, XV 2.
[5]) Z. B. bei XVIII 1, XIX 4.
[6]) Siehe XVIII 7, XV 6, auch I 2a, b, c, d u. a. O.
[7]) Wie VI 8.

Arbeiten vor, die von den Angestellten nebenher oder bei genügend großer Arbeitsmenge auch als Hauptbeschäftigung ausgeführt werden.

Statistiken, die den Stand der Einkäufe oder Verkäufe zu einem bestimmten Zweck oder auch laufend veranschaulichen, das Anfertigen und Führen von Verzeichnissen und Registern, sei es in Buchform oder als Kartothek, die Eintragungen in Briefjournale, das Kopieren der Wechsel, das Führen der Frachtenbücher, der Gegenkonten von Banken etc. erfordern Arbeiten, die im großen und ganzen durch Abschreiben von Unterlagen erfolgen, die dem betreffenden Angestellten zugehen, oder über deren Bearbeitung ihm im einzelnen oder generell Anweisung erteilt wird.

Weiter kommt noch eine Reihe mehr mechanischer Arbeiten vor, wie die Bedienung des Telephons und vor allem die Briefexpedition einschließlich der Frankierung und der Buchung des Portos, Arbeiten, die in der Hauptsache Aufmerksamkeit verlangen. Zum Frankieren werden in den größeren Geschäften, ebenso wie zum Kopieren und zu einigen anderen Arbeiten, teils elektrisch angetriebene Maschinen benutzt. (Kuvertiermaschine, Faltmaschine, Frankiermaschine usw.)

In der Regel erfordern diese Arbeiten keine besonderen Vorkenntnisse und werden Anfängern als Erstlingsarbeit mit übertragen oder von untergeordneten Angestellten ausgeführt.

Diese in den kaufmännischen Kontoren vorkommenden Einrichtungen und Hilfsarbeiten scheinen durch die Art der Geschäfte im wesentlichen nicht beeinflußt zu sein. Es finden sich in den Einzelheiten der Ausführung Unterschiede — das Kopieren beispielsweise erfolgt entweder in Bücher oder auf lose Blätter oder durch einfachen Durchschlag; zur Registratur dienen Kästen oder Mappen u. dergl. — Mitunter treten auch Tätigkeiten neu oder selbständig auf, die aber aus der gesteigerten Arbeitsmenge zu erklären sind, oder ihrer Bewältigung dienen. Das gleiche gilt auch für die zur Erleichterung der mechanischen Arbeiten benutzten Hilfsmaschinen und Apparate.

11. Beeinflussung der Arbeit durch die Art der Unternehmungen.[1])

Die Frage, inwieweit die Art der Geschäfte für die kaufmännischen Arbeiten Bedeutung hat, ist deshalb so schwer zu behandeln, weil die Geschäftsart nicht isoliert wirkt, sondern meist im Zusammenhang mit einer gewissen Größe der Unternehmungen. Diese ist in den einzelnen Fällen als Tatsache vorhanden, ohne daß — von der erwähnten Ausnahme[2]) abgesehen — behauptet werden kann, daß sie für den Geschäftstyp gerade in der vorgefundenen Form charakteristisch ist. Dazu kommt dann noch, daß in den einzelnen Fällen besondere Kombinationen und eigenartige Einrichtungen mit-

[1]) Siehe S. 41, 55, 72, 80, 81.
[2]) Siehe S. 61.

wirken, die zu einer Abänderung der Arbeiten führen.[1]) Sie haben oft in Ansichten der leitenden Persönlichkeiten ihren Ursprung und können deshalb kaum direkt auf die Art der Geschäfte zurückgeführt werden. Es zeigt sich in dieser Beziehung, daß meist mehrere Wege zur Erreichung eines bestimmten Zieles möglich sind, ohne daß sich im gegebenen Fall die Vorteile und Nachteile so genau gegeneinander abwägen lassen, daß sich mit Sicherheit der Ausschlag zugunsten einer bestimmten Methode oder Einrichtung ergibt. Die Vergleichbarkeit wird aber vor allem erheblich beeinträchtigt durch die meist zufällig oder durch die Entwicklung des Geschäftes bedingte Abgrenzung der leitenden Funktionen und der Tätigkeit der Geschäftsleiter gegenüber den Arbeiten der Angestellten, die allein Gegenstand der Untersuchung bilden.[2]) Gerade bei den qualifizierteren Arbeiten stört dieser Umstand den Ueberblick sehr. Während wir beispielsweise für die Reklametätigkeit bei XIII oder VI je einen Angestellten finden, der zwar von der Geschäftsleitung abhängig ist, aber doch in weitem Umfang die Möglichkeit, teilweise geradezu die Aufgabe hat, eigene Gedanken zu entwickeln, ist in den bedeutenderen Betrieben, in denen die Reklametätigkeit in ein höheres Stadium getreten ist und größeren Umfang einnimmt, ihre Leitung einem Mitglied der Geschäftsleitung übertragen.

Immerhin lassen die angestellten Betrachtungen den Schluß zu, daß die Art der Geschäfte bei einer Reihe von kaufmännischen Arbeiten individuelle Momente zeitigt, die zum weitaus größten Teil — abgesehen von einigen besonderen Fertigkeiten und außergewöhnlichen, eine besondere Anlage voraussetzenden Leistungen — sich darstellen als spezifische Geschäftskenntnisse, die in jedem Geschäft besonders gelernt und bei der Arbeit berücksichtigt werden müssen. Eine besondere Gewandtheit ist hierbei von Vorteil; das ist aber nicht anders als bei allen anderen im Kontor vorkommenden Arbeiten, die weniger unter dem Einfluß der Betriebsrichtung stehen. Auch der Buchhalter, der nur abschreibt, oder der Lohnrechner, der seine Zahlen immer in der gleichen Weise zusammenstellt und rechnet, sind nicht zu gebrauchen, wenn ihnen die Fähigkeit abgeht, ihre Gedanken dauernd so zu konzentrieren, daß sie richtig arbeiten.

---

[1]) Die Aenderung erstreckt sich meist allerdings nicht auf die wesentlichen Elemente der Tätigkeit. Siehe auch S. 89 u. a. a. O.

[2]) Siehe S. 16.

VII.

Entscheidende Faktoren für die Anforderungen und Leistungen im Kontorbetrieb.[1]

Die Arbeitsmenge als direkte Ursache von Unterschieden. Die verschiedenartige Gestaltung der einzelnen Arbeiten ist, wie der vorige Abschnitt zeigte, in erster Linie zurückzuführen auf die Art der Geschäfte und auf die durch die Arbeitsmenge bedingte Größe der Kontorbetriebe. Diese beiden Momente hängen z. T. wieder voneinander ab oder fallen zusammen, wenn die Art des Geschäftes an sich eine gewisse Größe des Kontors bedingt. Die Organisation der kaufmännischen Einrichtung und ihre Ausgestaltung im einzelnen können dabei auch von großem Einfluß sein. Die zweckmäßige Durchführung der Arbeiten erforderte aber immer eine Anpassung an die Art und die Größe der Betriebe, so daß zufällige Momente meist nicht berücksichtigt zu werden brauchen. Die kaufmännische Abteilung des Gaswerkes (X) könnte z. B. in der sonst üblichen Weise nach „kaufmännischen“ oder mehr „verwaltungstechnischen“ Grundsätzen ausgestaltet sein, wodurch zum Teil andere Arbeiten erforderlich wären. Anderseits wäre aber auch die jetzige Einrichtung nicht durchführbar, wenn nicht durch die Eigenart des Unternehmens die Möglichkeit der bestehenden Vereinfachungen gegeben wäre.

So verschiedenartig die Geschäfte nach Zweck und Wesen sind, so ist doch der einheitliche Zug vorhanden, daß die wichtigeren Arbeiten, die aus dem Charakter des Geschäftes hervorgehen, nach Möglichkeit von den leitenden Persönlichkeiten erledigt werden, und daß nur die steigende Arbeitsmenge die Mitwirkung von Angestellten auch bei den wichtigeren Tätigkeiten erforderlich macht.[2]

Für die Tätigkeit der Angestellten ist im übrigen die Menge der Arbeiten und die dadurch mögliche oder erforderliche Spezialisierung so entscheidend, daß für die weiteren Betrachtungen in erster Linie die Größe[3] des Kontorbetriebes und deren Wirkungen ins Auge gefaßt werden müssen.[4]

---

[1]) Vergl. hierzu auch die zusammenfassenden Bemerkungen über die einzelnen Arbeiten, besonders Buchführung S. 44, Ein- und Verkauf S. 63, Reklame S. 66, Kalkulation S. 67, Korrespondenz S. 72, Kasse S. 74, Registratur S. 75, Arbeiterangelegenheiten S. 77, Magazinverwaltung S. 78 ff., Betriebsbuchführung S. 79, verschiedene Hilfsarbeiten S. 81.

[2]) Siehe u. a. S. 63.

[3]) Ob diese durch die Art oder den Umfang der Unternehmung bedingt wird, und in welchem Zusammenhang diese beiden Faktoren miteinander stehen, ist ein Problem für sich.

[4]) Inwieweit die Art des Geschäftes besondere Anforderungen stellt, wie längere Dienstzeit, Sprachkenntnisse, wird später behandelt, siehe S. 98 und 103.

Die Arbeitsteilung und deren Folgen.

1. Hierarchische Gliederung. Die Verteilung der Arbeit und die damit zusammenhängende Gliederung und Gruppenbildung führen mit der steigenden Größe des Geschäftes bezw. mit der Ausdehnung der Angestelltenzahl zu einer besonderen hierarchischen Gliederung.

Kleine Kontore. In den kleinen Geschäften leiten und überwachen die Inhaber oder die leitenden Persönlichkeiten die ganze Kontortätigkeit und beteiligen sich auch mehr oder weniger an deren Ausübung.[1]) Das führt von selbst unmittelbare Beziehungen zu den Angestellten herbei. In jedem einzelnen Fall erhalten sie Anweisungen für ihre Arbeiten oder wenigstens den Auftrag, irgend eine Arbeit nach bestimmten Normen vorzunehmen. Teils aus Gewohnheit, teils aus Vorsicht instruiert der Chef, wenn ihm genügend Zeit zur Verfügung steht, fast jede, auch die kleinste Verrichtung und übt eine Kontrolle über die ausgeführten Arbeiten aus.

Eine Gelegenheit zu selbständiger Gedankenentwicklung ist vielleicht hier und da gegeben, insofern ein Angestellter bei genügendem Interesse schon aus eigenem Antrieb überlegen wird, welche Arbeiten sich beispielsweise aus der eingegangenen Korrespondenz ergeben, und dann den Leiter darüber befragt, wenn es sich nicht um ganz selbstverständliche Dinge handelt. Ebenso kommt es vor, daß der Angestellte von Zeit zu Zeit gewisse Kontrollen vornimmt und daran erinnert, daß irgend ein säumiger Zahler gemahnt werden muß, oder ein Liefertermin nahe rückt, oder ein fälliger Wechsel zu diskontieren ist und dergleichen. Meistens wird es sich aber hierbei nur um eine gelegentliche Tätigkeit in dieser Richtung handeln, während die eigentliche Initiative und die Entscheidung in jedem einzelnen Fall von dem Leiter auszugehen pflegen, und die Aufsicht durch ihn erfolgt.

Größere Betriebe. Die größeren Betriebe zeigen die Bildung von „Abteilungen“[2]) für bestimmte Arbeiten. An ihrer Spitze steht der „Vorsteher“, dessen Tätigkeit sich bei kleineren Verhältnissen von der seiner Kollegen nur durch das Hinzutreten einiger Funktionen unterscheidet. In einigen Geschäften ist, wie erwähnt,[3]) von der Bestellung eines Vorstehers überhaupt abgesehen.

So wie in kleineren Geschäften jeder Angestellte seine Arbeiten direkt zugeteilt erhält, werden hier alle die Abteilung betreffenden Arbeiten dem Vorsteher mit den etwa erforderlichen Weisungen übergeben. Er hat dann die Ausführung teils selbst vorzunehmen, teils durch die Mitglieder der Abteilung erledigen zu lassen.[4]) Der Ge-

[1]) Siehe I—V, XI, XII, XVII, z. T. XV.

[2]) Zunächst bleibt außer Betracht, ob die „Abteilungen“ nur mit einem oder mit mehreren Angestellten besetzt sind.

[3]) Siehe S. 69 u. a. O.

[4]) Siehe Anm. 2. Erledigt er allein die Arbeiten seiner Abteilung, so wird er identisch mit den Angestellten, die vorwiegend eine Hauptarbeit auszuführen haben.

schäftsleitung gegenüber nimmt der Abteilungsvorsteher also etwa die gleiche Stellung ein, wie der einzelne Angestellte in einem größeren Geschäfte, mit der Erweiterung, daß er auch für die Arbeiten seiner Abteilung mehr oder weniger verantwortlich ist. Den ihm unterstellten Angestellten gegenüber übernimmt er dagegen Funktionen, die sonst der Geschäftsleitung zufallen, nur mit dem Unterschied, daß es sich bei ihm um genau festgelegte Arbeiten handelt, die ihm selbst zugeteilt werden. Er hat die einzelnen Arbeiten, soweit er sie nicht selbst ausführt, weiter zu verteilen, entweder nach einem durch die Organisation festgelegten Plan oder, wenn ein solcher nicht besteht, unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse. Die Tätigkeit der übrigen Angestellten hat er zu kontrollieren und dafür zu sorgen, daß sie möglichst zweckmäßig und ihren besonderen Anlagen entsprechend beschäftigt werden, und daß ein richtiges Ineinanderarbeiten stattfindet. Die fertigen Arbeiten werden von ihm nachgesehen.

Während für die ausführenden Angestellten sich die Arbeit zunächst nicht verändert, kommen für den Vorsteher zu der Erledigung der einzelnen Arbeiten die eben geschilderten Aufgaben hinzu, die seine Stellung mit sich bringt. Für die Hilfsarbeiter in den Abteilungen gilt im wesentlichen das gleiche, was für die Angestellten in den kleinen Geschäften gesagt wurde, nur daß der direkte Verkehr mit der Geschäftsleitung nicht oder in weniger großem Umfang stattfindet und durch die Unterordnung unter den Vorsteher ersetzt wird.

Größte Betriebe. Mit zunehmender Größe des Geschäftes steigen für den Abteilungsvorsteher in der Regel die mehr leitenden Funktionen bis zu einer verhältnismäßig selbständigen Arbeit, die aber immer auf das Gebiet der Abteilung beschränkt bleibt und in letzter Linie von dem Willen der Geschäftsleitung abhängig ist.[1]) Ueber diesen Rahmen hinaus geht die Befugnis der Abteilungsleiter nur in den allergrößten Betrieben, dort, wo die gesamte Menge der einzelnen Arbeiten so groß wird, daß die Geschäftsleitung nur in Ausnahmefällen eingreifen und Entscheidungen treffen kann, oder wo die Vielgestaltigkeit der Artikel, besonders beim Einkauf und Verkauf, ein selbständiges Vorgehen der Abteilungsvorsteher erforderlich macht.[2]) In diesen Fällen stellt die Abteilung gewissermaßen ein Geschäft im Geschäft dar und hat die Entscheidungen vorzunehmen, die sonst der Geschäftsleitung vorbehalten sind. Die Anzahl der in dieser Weise tätigen Angestellten ist aber gering. Ihre Tätigkeit ist durch die üblichen Geschäftsformen und Geschäftsprinzipien in mehr oder weniger weitgehendem Maße gebunden, was jedoch ein verhältnismäßig selbständiges Vorgehen im einzelnen Falle nicht ausschließt.

Die Arbeiten in den Abteilungen werden in diesen größten Geschäften teilweise in erheblichem Maße unterstützt und erleichtert durch besondere

[1]) Siehe S. 44, 48, 63.

[2]) Z. B. Verkaufsabteilungen bis IX oder Reklame bei XVIII (ebenso wie Verkäufer bei XX).

Einrichtungen oder auch durch eigens zu diesem Zwecke abgetrennte Hilfsabteilungen, deren Arbeiten und Ergebnisse sie benutzen müssen.[1])

Indirekte Leitung. Je größer die Kontore sind, je größer vor allem die Menge laufend wiederkehrender, wesensgleicher Vorfälle wird, in um so ausgedehnterem Maße ist es möglich, daß Entscheidungen der Geschäftsleitung, die für jeden einzelnen Fall erfolgen müßten, durch generelle Vorschriften oder Geschäftsgebräuche ersetzt werden.[2]) Die Entscheidung liegt also im voraus fest, so daß die Abteilungsleiter oder Angestellten nur die Sachlage zu prüfen haben und sich vergewissern müssen, ob die Voraussetzungen zu der Entscheidung gegeben sind, die sie dann selbst treffen. Der Chef, der in kleinen Geschäften von Fall zu Fall entscheidet, wirkt hier durch die bestehende Vorschrift, aus der sich die anschließenden Maßnahmen von selbst ergeben. Die Selbständigkeit der Angestellten besteht vorwiegend in der richtigen Anwendung der Regeln und im Einholen von Instruktionen, falls Zweifel bestehen. In ähnlicher Weise wirkt ein feststehender Geschäftsplan, nach dem bestimmte Arbeiten in bestimmter Weise ausgeführt werden müssen. Ebenso ist es zu beurteilen, wenn etwa die Korrespondenz in vorgeschriebener Weise zirkuliert, um den beteiligten Stellen zu ermöglichen, das für sie in Betracht Kommende daraus zu entnehmen, ohne daß eine spezielle Zuteilung zu erfolgen braucht. Das gleiche gilt von bestimmten Einrichtungen für das Gesamtgebiet oder Teile einzelner Arbeiten, wie die Korrespondenz, die Buchführung, oder für Formulare und Vordrucke.[3]) Hier tritt die generell feststehende Entscheidung oder Anweisung sichtbar hervor. Das Wesentliche ist in diesen Fällen, daß die scheinbar nicht vorhandene leitende Tätigkeit doch als oberste Instanz besteht und, wenn auch nur indirekt, durch Entscheidungen wirkt, die grundsätzlich festliegen.[4]) [5])

Hervortreten neuer Arbeitsgebiete. Ehe ich nun zur Betrachtung der Spezialisierung der bestehenden Arbeiten und deren Wirkung übergehe, sei darauf hingewiesen, daß unabhängig von dieser Erscheinung, aber teilweise aus der gleichen Wurzel entspringend, neue Tätigkeiten entstehen oder an Umfang so zunehmen, daß sie als neu erscheinen, während sie in kleineren Geschäften kaum hervortreten und „unter der Hand" erledigt werden. Während hier als einziger oder wichtigster Angestellter der „Buchhalter und Korrespondent", event. unterstützt durch den Lehrling, vorwiegend die Arbeiten erledigt, die in dieser Bezeichnung schon angedeutet sind, treten in den größeren Kontoren vor allem die Hilfsarbeiten selbständiger auf, die in unmittelbarer Beziehung zu Einkauf und Verkauf stehen.[6])

[1]) Siehe S. 48 ff.
[2]) Siehe S. 92.
[3]) Siehe Buchführung S. 32 ff., 39 und Korrespondenz 71.
[4]) Im weitern Rahmen richtet sich der Leiter selbst im Einzelfall auch nach großen Grundsätzen der Zweckmäßigkeit und nach dem Geschäftszweck.
[5]) Siehe S. 91, 95 und 105.
[6]) Siehe S. 74.

Kataloge z. B., die in kleineren Geschäften kaum oder nur gelegentlich benutzt werden, entwickeln sich zum ständigen Hilfsmittel beim Einkauf der großen Mengen verschiedenartigster Artikel und erfordern eine sorgfältige Registratur. Für die Verkaufspreise der gangbaren Artikel, für deren Berechnung teils besondere Kalkulationsabteilungen bestehen, werden umfangreiche eigene Kataloge und Listen notwendig. Der Unterbringung der Produktion dienen eigenartige Absatzorganisationen, oder auch intensive Reklamemaßnahmen. Zur Ueberwachung der großen Menge schwebender Offerten, die ohne Hilfsmittel nicht zu übersehen sind, und zum Ueberblick über andere Verhältnisse, die in kleinen Betrieben der Leiter ohne besondere Einrichtungen übersehen kann, dienen Karthoteken, vielfach in Verbindung mit Kontrollsystemen. Endlich werden in den großen Kontoren auch untergeordnete Arbeiten, wie die den verschiedensten Zwecken dienende Registratur, die Drucksachenverwaltung, die Briefexpedition oder der Telephon- und Depeschendienst so umfangreich, daß für sie allein ein zahlreiches Personal vorhanden ist.[1])

Solche Einrichtungen zeigen aber, daß Zweckmäßigkeit und Wichtigkeit an sich keineswegs zu einer besonderen Schwierigkeit der Arbeit führen. Sie lassen sich oft in der einfachsten Weise durch verhältnismäßig untergeordnete Hilfsarbeiter durchführen.[2])

2. Das Arbeitsgebiet unter dem Einfluß der Arbeitsteilung. Die Entwicklung der Arbeitsteilung. Die einzelnen Arten der zu erledigenden Arbeiten sind verhältnismäßig an Anzahl gering, die wichtigsten wurden besprochen.[3]) Wenn auch nicht ausgeschlossen ist, daß in manchen Fällen einzelne andere Nebenarbeiten hinzutreten oder sehr umfangreich werden, so gilt im wesentlichen doch, daß wir es mit einer Reihe von Arbeiten zu tun haben, die sich in den verschiedenen Geschäften den Verhältnissen angepaßt wiederholen. Sobald mit steigender Arbeitsmenge zu ihrer Bewältigung ein größeres Angestelltenpersonal erforderlich wird, müssen wegen der beschränkten Zahl der Tätigkeiten notwendigerweise mehrere Angestellte die gleichen oder ähnliche Arbeiten ausführen. Dieser Umstand führt dann weiter dazu, daß die Arbeiten so spezialisiert und gruppiert werden, daß nach Möglichkeit die einzelnen oder gleichartige Arbeitsgebiete zu „Abteilungen“ zusammengestellt werden.[4]) Je weiter diese Spezialisierung

---

[1]) Vergl. hierzu S. 89 und 97, Anm.[5])

[2]) Z. B. Katalogregistratur VIII und IX (S. 76), Formularwesen bei XI (S. 39), Offertenkontrolle bei VI, XV (S. 52) usw. Möglichste Einfachheit im Geschäftsbetrieb gehört mit zu einer zweckmäßigen Organisation. Siehe a. X und XII, 7.

[3]) Abschnitt VI.

[4]) Es wäre an sich unzweckmäßig und wenigstens in größeren Geschäften nicht durchführbar, wenn die einzelnen Leute die verschiedensten Arbeiten ausführen müßten. Ein Zusammenarbeiten und eine Kontrolle würden dadurch sehr erschwert, und gegenseitige Belästigungen und Störungen wären nicht zu vermeiden.

durchgeführt wird, um so einseitiger gestaltet sich in der Regel die Tätigkeit der Angestellten.

Unterschiede in der Arbeitsteilung. Die Wirkung einer Teilung der Arbeit kann nun verschiedenartig sein. Wenn an Stelle des einen „Buchhalters und Korrespondenten" zwei treten, so wird deren Arbeit nicht geändert, wenn eine Trennung nach äußeren Merkmalen erfolgt, ohne daß eine sachliche Gruppierung stattfindet.[1]) Der Ueberblick wird dabei für jeden von ihnen zwar erleichtert, soweit das Arbeitspensum verringert wird. Eine wesentliche Aenderung der Tätigkeit tritt aber erst dort ein, wo sachlich ähnliche Arbeiten zusammengefaßt und von den übrigen losgelöst werden. Das ist beispielsweise der Fall, wenn die Buchführung und die Korrespondenz, die das Bank- und Zahlungswesen betreffen, besonderen Angestellten überwiesen werden, oder wo innerhalb der einzelnen Arbeitskomplexe eine getrennte Erledigung einzelner Elemente stattfindet, wie bei der Buchhaltung die getrennte Führung von Journal, Kassen- und Hauptbuch, oder wie die getrennte Erledigung der Korrespondenz für verschiedene Arbeitsgebiete.[2]) Die Spezialisierung geht dort noch weiter, wo wegen der großen Menge die einzelnen Arbeiten noch weiter zerlegt werden, so daß für bestimmte Geschäftsvorfälle besondere Journale oder detaillierte Konten in die Erscheinung treten, oder wo etwa bei der Rechnungsausstellung oder der Lohnberechnung ein Teil der Angestellten den Text schreibt, ein anderer die Einheitssätze einträgt, und wieder ein anderer die Berechnung vornimmt.[3])

Die Einzelheiten der Arbeit. Im großen und ganzen zeigen die Einzelheiten der zu erledigenden Arbeiten weitgehende Uebereinstimmung.[4]) Allerdings ist zu berücksichtigen, daß sich in größeren Geschäften manche Erleichterungen durchführen lassen, die für kleinere Kontore nicht in dem gleichen Maße notwendig oder zweckmäßig sind. Die großzügigen Einrichtungen von Kartotheken zur Uebersicht und Kontrolle, die ein wesentliches Hilfsmittel für die einfache und geschickte Durchführung der Arbeit in großen Kontoren bilden, weitgehende Schematisierung der vorkommenden Schreibarbeiten, fein durchdachte Formulare, die Benutzung von Maschinen, wie sie etwa Verwendung finden, um den Rechnungstext direkt auf Buchungsbogen durchzuschlagen, Rechenmaschinen, Additionsmaschinen und dergl. sind Hilfsmittel, die dem großen Kontorbetrieb ein eigenartiges Gepräge geben und menschliche Arbeit ersetzen. Für kleinere Geschäfte kommen sie in den meisten Fällen nicht in Betracht, weil sie in der Regel eine genügend große, gleichartige Arbeitsmenge voraussetzen. Die Benutzung und Bedienung derartiger Einrichtungen erfordern dann naturgemäß Fertigkeiten, die für die Arbeiten in kleineren Geschäften nicht notwendig sind, während die Arbeiten, die durch die Maschinen oder Einrichtungen ersetzt werden, wegfallen.[5])

---

[1]) Also etwa bei Trennung der Kunden nach den Anfangsbuchstaben ihrer Firmen. Siehe auch XI, 8; X, 3.

[2]) Siehe Buchhaltung und Korrespondenz, Abschn. VI a. a. O.

[3]) Siehe S. 54, 66.

[4]) Siehe S. 89 und S. 90.

[5]) Siehe S. 89 ff.

Das Arbeitsgebiet[1]) und seine Veränderung. Die Arbeitsteilung mit der Zusammenfassung gleichartiger Arbeiten scheint erleichternd zu wirken. Dieser Umstand ist aber nicht zu hoch anzuschlagen, da die verschiedenartigen Arbeiten, wenigstens soweit sie von Angestellten erledigt werden, sehr ähnliche Gedankenoperationen und Fertigkeiten erfordern, wenn wir sie tief genug in ihre Grundzüge hinein verfolgen. Die Fähigkeit, richtig zu lesen, zu schreiben und zu rechnen, in ihrer Anwendung auf die vorliegende Arbeit, ergänzt durch die bei genügender Reife[2]) in verhältnismäßig kurzer Zeit anzueignende Uebung sind, im Verein mit der unerläßlichen Aufmerksamkeit, im allgemeinen hinreichende Vorbedingungen zu ihrer Erledigung.

Ob beispielsweise nach bestimmten Unterlagen, eventuell unter genauer Anweisung oder nach ausdrücklicher Vorschrift, oder in Gewohnheitsformen Buchungen erfolgen, oder ob in gleicher Weise unter steter Wiederholung der üblichen Formen Briefe geschrieben werden, ist in den Grundzügen der Ausführung nicht wesentlich verschieden. Ebenso gleichen sich etwa die buchmäßigen Eintragungen in bestimmt vorgeschriebenen Kolonnen und das Ausfüllen von Vordrucken zum Zwecke der Korrespondenz. Kalkulation, das Ausstellen der Rechnungen oder die mit dem Lohnwesen zusammenhängenden schriftlichen und rechnerischen Arbeiten sind in ihrem Verlauf und den Anforderungen, die sie stellen, einander sehr ähnlich. Ueberall finden sich die gleichen Elemente, von denen im Einzelfall, dem Wesen der Arbeit entprechend, das eine oder andere hervortritt oder weniger wichtig wird.[3])

Eine Abstufung zeigt sich, wenn von den Arbeiten in einer Abteilung die einfachsten Tätigkeiten, die weniger Uebung erfordern, losgelöst und von jüngeren oder ungeschulteren Angestellten als Hauptarbeit ausgeführt werden.[4]) Die Voraussetzung hierzu ist wiederum, daß die Menge derartiger Arbeiten genügend groß wird, um eine Abtrennung von den übrigen und eine selbständige Behandlung, etwa durch Einrichtung besonderer Bücher usw. zu ermöglichen. Die Tätigkeit der Vorsteher bleibt dabei die früher geschilderte.[5]) Die Hilfsarbeiter teilen sich dann aber in verschiedene Gruppen, von denen die einen die einfachsten, meist schematischen Schreibarbeiten zu erledigen haben, während den übrigen diese Arbeit abgenommen ist, so daß sie sich auf wichtigere Arbeiten konzentrieren, die mehr Nachdenken und größere Sorgfalt, vielleicht auch mehr Uebung und Geschäftskenntnisse im einzelnen Fall erfordern.[6])

---

[1]) Siehe S. 87. Unterschiede der Arbeitsteilung.
[2]) Durch die Lehrzeit oder Schulbildung erworben. Siehe S. 98 ff.
[3]) Siehe a. S. 89 und S. 102 ff.
[4]) Siehe Nr. VI, Buchhaltung, verschiedene Hilfsarbeiten u. a. O.
[5]) Siehe S. 84 ff.
[6]) Siehe S. 89 u. 90.

Hilfsabteilungen. Die Spezialisierung geht dort noch weiter, wo der Abteilung oder dem Vorsteher[1]) Hilfsarbeiten abgenommen und besonderen Abteilungen zur selbständigen Erledigung übertragen werden; selbständig allerdings mit der Einschränkung, daß die Anregung und die Anweisung für die Ausgestaltung im einzelnen Fall von der Hauptabteilung ausgehen. Hierbei kann dann unabhängig von den jeweils vorliegenden Bedürfnissen ein selbständiges Vorgehen vorkommen, das nur durch die Zwecke des Geschäftes oder durch aufgestellte Normen geregelt wird. Ich denke hierbei vor allem an Einrichtungen, wie sie uns in der Offertenzentrale[2]) begegneten, oder wie sie vielleicht in den Reklameabteilungen vorkommen, die allerdings in vielen Fällen vorwiegend selbständige Zwecke verfolgen. Aehnlich wird wohl das Abzweigen der Fakturen-Abteilungen vom Verkauf, oder besonderer Lohn- und Gehaltskassen von der Hauptkasse wirken.[3]) Wir kommen nachher auf diese Dinge zurück.

3. Die Tätigkeit der Angestellten. Kleine Kontore mit wenig Arbeit. In den kleineren Geschäften [4]) haben die einzelnen Angestellten laufend eine Reihe von Arbeiten auszuführen.[5]) Aber hierbei arbeiten sie meist unter direkter Anleitung und Aufsicht der Chefs, sodaß von Selbständigkeit nicht oder nur in ganz geringem Maße die Rede sein kann.[6]) Die ständige Wiederholung mehr oder weniger gleichartiger oder ähnlicher Arbeiten, wie sie in den beschriebenen Fällen vorkommen, wirkt erleichternd; der Reiz der Vielseitigkeit und Abwechslung, der bei kurzer Beobachtung vorhanden zu sein scheint, geht durch diese Wiederholung in großem Umfang verloren. Es kommt ganz von selbst in vielen Fällen zu einer Arbeit, bei dem dem Angestellten kaum noch zum Bewußtsein kommt, was er arbeitet, welchem Zweck die einzelne Tätigkeit dient. Seine Hauptaufmerksamkeit konzentriert sich auf die Frage, wie die Arbeit auszuführen ist. Die Ausführung der Arbeit erfolgt dann mit zunehmender Uebung in einfachster Form und schließt eine Anregung, wie man sie von der Abwechslung der Arbeiten erwartet, ziemlich aus. Die Tätigkeit vollzieht sich in einem solchen Kontor etwa in der Weise, daß zunächst die eingehenden Briefe gelesen werden, wobei stumpfsinnige Angestellte auch nicht mehr denken, als daß sie den Inhalt der Briefe als Tatsache hinnehmen. Dann folgen Buchungsarbeiten, die Hilfsbücher werden eingetragen, Wechselkontrollen und Diskontarbeiten werden vorgenommen, und die Korrespondenz wird erledigt, die zum Teil, wie schon erwähnt, in einfachem Abschreiben besteht, zum Teil nach Diktat oder nach Anweisungen in bestimmten Formen erfolgt. Hierbei dienen häufig frühere Briefe oder Buchungen als Vorlage, da die Redewendungen sich oft wiederholen. Vorgedruckte Formulare werden

[1]) Siehe S. 47, 87.
[2]) Bei IX, s. S. 66.
[3]) Siehe S. 54, 73, 86, besonders bez. VII, XVIII, XIX usw.
[4]) Besonders II, III, V, XI.
[5]) Vgl. a. S. 83, 85, 89.
[6]) Siehe S. 83.

dort nur deshalb nicht benutzt, weil genügend Zeit vorhanden ist, und eine Einschränkung des wenigen Personals nicht durchgeführt werden könnte, da dieses vorhanden sein muß, um die Arbeiten, die sich zu gewissen Zeiten drängen – etwa bei Verschiffungs- und Versandterminen, an Lohntagen oder am Monatsschluß – rechtzeitig zu erledigen.

Selbst bei XI übt der ältere Angestellte in ständiger Wiederholung mechanische Funktionen aus, obgleich er in diesem Fall mit Prokura ausgestattet ist, wohl hauptsächlich in Anerkennung seiner langjährigen Tätigkeit.[1]) In diesen kleineren Betrieben ist in der Regel für alle Arbeiten reichlich Zeit zum Ueberlegen vorhanden, was vor allem als erleichterndes Moment Berücksichtigung verdient, gegenüber dem Hetzen und Hasten, das in den größeren Betrieben erforderlich wird.[2])

Größere Kontore. Intensität. Mit der Steigerung der zu erledigenden Arbeitsmenge wird die Tätigkeit intensiver. Die freie Zeit am Tage wird geringer. Es wird von morgens früh bis abends spät ohne Unterbrechung gearbeitet. Die etwa entstehenden Zwischenzeiten werden mit Nebenarbeiten ausgefüllt. Selbst in den Betrieben I und IV zeigte sich schon, daß die Angestellten mit der Erledigung der ihnen zugewiesenen Arbeiten voll zu tun haben, ohne daß hier eine strenge Trennung nach Abteilungen durchgeführt ist. Die Zeit wird geringer, die bei den einzelnen Verrichtungen zum Nachdenken bleibt. Es muß „flott" gearbeitet werden. Das Achtgeben und die Sorgfalt werden für die einzelnen Arbeiten auf eine geringe Spanne Zeit konzentriert. Nicht nur die Fertigkeit im Schreiben und Rechnen muß hierbei größer werden, um die Arbeiten schneller zu erledigen; auch die Tätigkeit des Geistes wird geübter und geläufiger, selbst wenn sie sich nur auf Vergleichen und Achtgeben, und nicht auf schaffende, kombinierende und überlegende Funktionen zu erstrecken hat.

Gleichmäßigkeit. Je umfangreicher, je spezialisierter das Arbeitspensum ist, um so gleichmäßiger vollziehen sich die einzelnen Arbeiten.[3]) Der Buchhalter z. B., der in einem kleinen Kontor noch einen erheblichen Teil des Briefwechsels mit erledigt, hat in einem größeren Betrieb genügend zu tun, um sich ausschließlich mit seinen Buchungs-

---

[1]) Er geht gewohnheitsmäßig zur Börse, vergleicht seine Notizen, macht Offerten, immer in derselben Weise und nach denselben Grundsätzen. Man hat nicht den Eindruck, daß seine Tätigkeit irgendwie schwierig oder besonders qualifiziert ist, wofür vielleicht auch die Bemerkung über den Werdegang eines ähnlichen Angestellten spricht. (Siehe XI, 1 u. 6.)

[2]) Es wäre denkbar, daß durch die Abwechslung in kleineren Geschäften und die angebliche Anregung bei Erledigung verschiedener Arbeiten eine Ermüdung hintangehalten wird. Beweise habe ich aber nicht dafür und neige auch nicht zu der Annahme, zum Teil wegen der Aehnlichkeit der meisten Einzelarbeiten. Allerdings bedingt der Uebergang von einer Arbeit zur anderen immer eine gewisse Unterbrechung. Es ist vielleicht denkbar, daß diese Zwischenzeit als Ausspannung wirkt, die dann der abwechslungsreicheren Arbeit und nicht den Pausen zugeschrieben wird.

[3]) Siehe S. 87 ff.

arbeiten zu beschäftigen. Vollends einseitig wird die Tätigkeit dort, wo mehrere Buchhalter nötig werden, von denen je einer oder einige ausschließlich die Fakturenbücher, die Rechnungsbücher, die Frachtenkonten, das Zahlungsjournal, das Hauptjournal, die laufenden Konten oder die Sachkonten führen, und wobei durchaus gleichartige Fälle, teils nach ähnlichen oder besonders vorbereiteten Unterlagen, an einer bestimmt vorgeschriebenen oder sich einwandfrei ergebenden Stelle eingetragen werden. Eine ähnliche Wirkung tritt bei der Korrespondenz ein, wenn hier von bestimmten Angestellten ausschließlich Auftragsbestätigungen oder Versandavise oder Regulierungsschreiben, unter ausgedehnter Benutzung von Vordrucken, erledigt werden.

Dasselbe gilt u. a. von der Rechnungsabteilung, wenn bestimmte Waren oder Arbeiten immer von den gleichen Angestellten zu fakturieren sind, ebenso wie für die sich in den gleichen Formen wiederholenden Arbeiten der technischen Betriebsbuchführung oder der Lohnberechnung usw.[1]) Die Angestellten werden fast zu Gewohnheitsmenschen, die ihr Pensum immer in der gleichen Weise erledigen. Sie müssen mit ihren Gedanken zwar bei der Arbeit sein, aber darüber hinaus bleibt ihnen nur wenig zu denken.[2])

Zuverlässigkeit. Dagegen wird die Arbeitsleistung des Einzelnen zweifellos zuverlässiger und sorgfältiger[3]) und setzt eine gewisse Kenntnis der bestehenden Einrichtungen und Gewandtheit in ihrer Benutzung voraus, was oft ein gründlicheres Einarbeiten erfordert und zur Wertung des Dienstalters beiträgt. Es ist nicht möglich, daß, wie in kleineren Geschäften, der Chef jeden einzelnen Fall anweist und kontrolliert. Der einzelne Angestellte ist mehr auf sich selbst angewiesen; das Befragen muß schon wegen der damit verbundenen Störungen möglichst eingeschränkt werden. Dazu kommt, daß die Kontrolle, die von dem Abteilungsvorsteher ausgeübt wird, doch in den meisten Fällen nur eine untergeordnete Bedeutung hat. Seine Funktionen bestehen vielfach mehr in der Verteilung der Arbeiten und in einer gewissen allgemeinen Aufsicht, als in einer Ueberwachung und Aufsicht im einzelnen.[4]) Eine solche ist allerdings auch nicht in dem Maße erforderlich wie in kleineren Geschäften,[5]) da infolge der verhältnismäßig gleichartigen Einzelarbeiten und der durch die Spezialisierung erzeugten Uebung die Sicherheit der Angestellten größer wird.

Kontrolleinrichtungen. Für die laufende richtige Erledigung der Arbeiten sind zweckmäßige, einfache, besonders mechanische Kontrollmaßnahmen äußerst wichtig, die ohne erhebliche Mehrarbeit zur rechtzeitigen Aufdeckung von Fehlern und damit zu einem sicheren, zuver-

[1]) Siehe S. 53, 80 u. a. O.
[2]) Vgl. S. 90 ff.
[3]) Siehe S. 83, 85 ff., 102.
[4]) Siehe S. 84 ff.
[5]) Das Verhältnis der Angestellten zu ihrem Abteilungsvorsteher ist im wesentlichen nicht ein so untergeordnetes, wie gegenüber einem Leiter oder einem Geschäftsinhaber. Der Vorsteher ist nur der erste unter gleichen, und seine Stellung kann in vielen Fällen auch von dem ihm vorläufig Untergebenen angestrebt werden, so daß hier mehr ein kollegiales Verhältnis vorliegt, dessen Hauptaufgabe in der Durchführung der Ordnung besteht (S. S. 48).

lässigen Arbeiten führen. Wenn sie bereits in den kleineren Geschäften zur „Selbstkontrolle“ wertvoll sind, so steigt ihre Bedeutung in den größeren Betrieben ganz wesentlich, wenn dort die Arbeiten so umfangreich werden, daß sie sich in ihren Einzelheiten schwer prüfen lassen, und weil Unrichtigkeiten hier besonders störend sind.

Wirkung der Hilfseinrichtungen. Um die Wirkung der früher erwähnten erleichternden Einrichtungen[1]) für die Einzelheiten der Arbeiten richtig zu verstehen, muß berücksichtigt werden, daß derartige Maßnahmen eine genügende Menge gleichartiger Vorfälle voraussetzen. In ihren gemeinsamen Punkten werden sie ein für allemal erledigt oder Vorschriften unterworfen, und nur die Verschiedenheiten sind im einzelnen zu berücksichtigen. Das ist der Fall, wenn in der Buchführung bestimmte Kolonnen oder getrennte Bücher für bestimmte gleichartige Vorfälle vorgesehen sind. Das gilt von den Vordrucken für die verschiedenen Arten von Briefen, Mitteilungen oder Verträgen. Ebenso verhält es sich mit dem Formularwesen, nach dem die Geschäftsgebarung ganz oder zum Teil erfaßt wird, und die gleiche Sachlage finden wir, wenn für die einzelnen Tätigkeiten ausdrücklich oder durch die Gewohnheit Formen und Grundsätze festgelegt sind. Einzelentscheidungen, mögen sie an sich zur leitenden Tätigkeit gehören[2]) oder in entsprechender Abschwächung zur Arbeit der Angestellten, werden ersetzt durch das sichtbare Schema oder die Vorschrift.

Das Wesentliche liegt darin, daß es sich um Massen gleichartiger Fälle handelt. Die Einzelentscheidungen würden an sich durch die ständige Wiederholung, die, wie wir sahen,[3]) überall in der gleichen Weise wirkt, so erleichtert und geläufig, daß sie keine besonderen Leistungen mehr sind. Es stellt eine Erleichterung dar, wenn nun das Schema diesen einseitigen, sich so wie so fast mechanisch vollziehenden Denkakt übernimmt bezw. überflüssig macht.[4]) Für die Arbeit wird dadurch die Zuverlässigkeit erhöht, vollends dort, wo etwa in die Augen fallende Hilfsmittel[5]) auch äußerlich schon zur richtigen Benutzung veranlassen.[6])

Geradeso wirken die verschiedenartigen Hilfsmaschinen,[7]) nur daß ihre Bedienung eine besondere Fertigkeit beansprucht, die teils schwer, teils weniger schwer in verhältnismäßig kurzer Zeit zu erwerben ist.

Selbständigkeit. Innerhalb gewisser Grenzen bietet auch in den größeren Geschäften die Arbeit hier und da Anlaß zu eigener Initiative

---

[1]) Siehe S. 88.
[2]) Siehe S. 86.
[3]) Siehe S. 87 ff. u. a. O.
[4]) Siehe a. X, 7. a.
[5]) Getrennte Bücher, überschriebene Kolonnen, verschieden gefärbte Formulare usw.
[6]) Es ist z. B. leichter möglich, im Journal einen verkehrten Buchungssatz aufzustellen, als etwa zur Eintragung ein unrichtiges Buch verwenden, das vielleicht schon in seiner Form und im Umfang von dem richtigen erheblich abweicht.
[7]) Schreib-, Rechen-, Additions- Fakturendurchschlag-, Kopier-, Frankier-, Kuvertiermaschine usw.

und zu Anregungen, ähnlich wie in kleineren Kontoren, wo im ständigen Verkehr mit dem Chef häufiger zur Unterhaltung geschäftlicher Art Gelegenheit ist.[1]) Die Kontrolle säumiger Zahler, die Arbeiten, die mit dem Einkauf und Verkauf zusammenhängen, wie das rechtzeitige Erneuern von Aufträgen, die Offertenverfolgung[2]) und vor allem die Reklame bilden innerhalb gewisser Grenzen die Möglichkeit zu selbständiger Gedankenentwickelung.[3])

Ein selbständiges Vorgehen muß aber schon im Interesse einer einheitlichen Leitung des Geschäftes sehr eingeschränkt sein.[4]) Anders verhält es sich hinsichtlich der „Selbständigkeit", soweit sie sich ausschließlich auf die Erledigung der Arbeit in der vorgeschriebenen Weise bezieht.[5]) Eine Anweisung kann nicht in jedem einzelnen Fall erfolgen, sie muß vielfach aus der Zuteilung oder aus Tatsachen geschlossen werden. Die bestehenden Einrichtungen und ihr Zweck sind zu beachten, und die Arbeiten müssen ohne Zeitverlust ausgeführt werden. Das ist einerseits bedingt durch die Intensität, mit der die Arbeit erledigt werden muß,

---

[1]) Für kleinere Geschäfte siehe S. 84.

[2]) Siehe daselbst.

[3]) Diese Möglichkeit findet oft ihre natürlichen Grenzen. Die Offertenverfolgung in einer großen Firma hatte z. B. unter anderm den Zweck, die Tätigkeit der im Außendienst stehenden Angestellten zu kontrollieren und sie erforderlichenfalls über den Stand der Geschäfte zu befragen. Ein Angestellter, der gewohnheitsmäßig seine Arbeit verrichtet, begnügt sich nun damit, die Eintragungen auf die Karten zu machen, die Kontrollzeichen anzubringen und nach Verlauf der üblichen Zeit den Agenten eine der vorgeschriebenen Mahnungen zugehen zu lassen. Strebsamere Angestellte bemühten sich, besonders in der ersten Zeit ihres Dienstes, nun selbst zu überlegen, die Aussichten eines Abschlusses des Geschäftes zu erwägen, nach möglichst kurzer Zeit Erklärungen von den Agenten zu fordern, diese etwa auf den einen oder andern Punkt, der ihrer Ansicht nach mit Vorteil gegen die Konkurrenz Verwendung finden könnte, aufmerksam zu machen, und betätitgten sich so in eifriger Weise, was auch von den Leitern anerkannt wurde. Aber sie vergaßen hierbei, daß die auswärtigen Vertreter Leute sind, die sich im allgemeinen durchaus bewähren und sorgfältig ausgewählt werden, die selbst ihr Möglichstes tun, um Aufträge hereinzubringen, und denen diese übermäßig scharfe Kontrolle, dazu noch von Neulingen, nicht gerade angenehm ist. Es dauert deshalb meist nicht lange, bis es dem Vertreter gelungen ist, irgend eine Schwäche des in Betracht kommenden Angestellten ausfindig zu machen, diese natürlich aufzubauschen und eine entsprechende Beschwerde an die Zentrale abgehen zu lassen. Der Leitung fällt dann die schwierige Aufgabe zu, zwischen den Angestellten zu vermitteln, und der Ausgang ist immer der, daß den Kontrollangestellten nahegelegt wird, in Zukunft nicht zu scharf vorzugehen.

[4]) Von den rund 300 kaufmännischen Angestellten eines großen Geschäftes wurde behauptet, daß etwa nur 5% sich durch brauchbare eigene Initiative auszeichnen und alles tun, was im Interesse ihrer Arbeit geschehen kann. 15% bemühen sich auch, selbständig vorzugehen, aber regelmäßig mehr oder weniger in verkehrter Richtung, so daß sie zu einem Ergebnis kommen, das dem Zweck der Arbeit widerspricht. Diese Art Leute sind nicht nur schwierig zu behandeln, weil sie zwar fleißig und strebsam sind, und weil gerade unter ihrem übermäßigen Eifer das Ergebnis ihrer Arbeiten leidet; sie sind auch mit sich selbst recht unzufrieden und mit ihren Vorgesetzten, von denen sie glauben, ungerecht behandelt zu werden. Die übrigen 80% erledigen „maschinenmäßig" das ihnen zugeschriebene Pensum und leisten eine brauchbare Arbeit.

[5]) Siehe S. 85.

und liegt andererseits im Wesen der Vorschriften, die sich nicht wie das Wort des Leiters herandrängen, sondern vorhanden sind, aber erst durch ihre Beachtung und ihre Benutzung wirken. Das zu erreichen ist Aufgabe der Angestellten selbst. Für die Tätigkeit der Abteilungsvorsteher gilt das früher Gesagte.[1])

Entgeistigung? Die Ausführungen über die Wirkungen der Erleichterungen[2]) gelten unter entsprechender Anwendung für das ganze Gebiet der Arbeitsteilung, welche die großen Geschäfte gegenüber den kleineren charakterisiert. Hat sie eine Entgeistigung der Arbeit zur Folge?

Diese Frage ist durch die früheren Erwägungen nach einer Richtung hin schon entschieden. Was durch mechanische Einrichtungen ersetzt werden kann, ist sicher nie geistige Tätigkeit gewesen, im Sinne eines qualifizierten, überlegenden und kombinierenden Denkaktes.

Um die Bedeutung des geistigen Elementes bei der Arbeit der Angestellten zu verstehen, muß man sich m. E. vor Augen halten, daß bei geregeltem Geschäftsgang die leitende Tätigkeit im Verhältnis zu den ausführenden Arbeiten ihrem Umfang nach sehr gering ist. Wir fanden nicht nur in den kleineren, sondern auch in größeren Betrieben, daß den Geschäftsleitern Zeit blieb, selbst Nebenarbeiten auszuführen. Mit der Ausdehnung der Betriebe braucht deshalb die Zahl der leitenden Personen nicht zu wachsen, und selbst in den größeren Geschäften ist sie verhältnismäßig gering.[3]) Die eigentlich leitende Tätigkeit bleibt in ihren Händen, auch wenn eine Reihe von Arbeiten, vor allem solche, die der äußeren Durchführung des Arbeitsverhältnisses und den Kontrollen dienen, auf Angestellte übergehen.[4])

Zu der vollkommeneren Ausnutzung der Arbeitskraft der leitenden Personen in den größeren Betrieben kommt noch eine wesentliche Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit durch die dort mögliche Schematisierung und Formularisierung.[5]) Hierdurch wird die leitende Tätigkeit quantitativ erheblich entlastet, da die Entscheidungen für wesensgleiche Vorfälle, die weitaus die größte Menge der Arbeit beanspruchen, im einzelnen nicht mehr getroffen zu werden brauchen, sondern generell festliegen.[6])

Diese Schematisierung ist für die Tätigkeit der Angestellten von größter Bedeutung. Gerade durch sie wird es möglich, daß bei dem Anwachsen der Betriebe die größere Arbeitsmenge geleistet werden kann durch ein entsprechend vermehrtes Personal, aber ohne daß die Zahl der Leiter auch nur in annäherndem Maße steigt. Sie bewirkt also nicht nur eine gesteigerte Intensität[7]) der Arbeit der Angestellten, sondern führt auch zu einer Entlastung der leitenden Tätigkeit. Aus

[1]) Siehe S. 84 ff.
[2]) Siehe S. 91.
[3]) Vgl. S. 27 u. 28.
[4]) Siehe S. 84.
[5]) Siehe S. 86, 88, 91, 93 u. a. O.
[6]) Siehe S. 86.
[7]) Siehe S. 91, auch für das Folgende.

diesem Grunde finden wir dann in den großen Betrieben die Masse der Angestellten, deren Arbeit immer gleichmäßiger wird, und denen nur die kleine Zahl der leitenden Personen gegenübersteht.

Für die Arbeit der Angestellten ist die Schematisierung aber noch von einem anderen Gesichtspunkt aus bedeutend. An Stelle der persönlichen Leitung, die in den kleineren Geschäften zu der direkten Anweisung und Kontrolle der einzelnen Arbeiten führt, tritt die sachliche Leitung durch die bestehenden Vorschriften und Einrichtungen. Mit dem Fortfall der Anweisung und Aufsicht im einzelnen Fall entsteht für die Angestellten eine erhöhte Verantwortung. Diese wird noch dadurch gesteigert, daß die bestehenden Kontrollen abgesehen von einigen Fällen wie etwa beim „Nachrechnen" meist nur ein größeres Arbeitsergebnis summarisch erfassen und sich nicht auf die einzelnen Teilarbeiten erstrecken, ein Umstand, der zwar durch geeignete Kontrolleinrichtungen gemildert, aber nicht aufgehoben wird.[1])

Also selbst wenn durch die Schematisierung die Arbeit der auffallend großen Masse der Angestellten äußerlich gleichmäßiger wird, und Arbeitsteilung und Formularisierung die Arbeit wesentlich erleichtert, steht einer Entgeistigung, ganz abgesehen von den anderen Faktoren, die gesteigerte Verantwortung gegenüber.

Aber auch in einer anderen Richtung wirkt die Spezialisierung wesentlich auf die Funktionen des Einzelnen ein. Die Arbeit, die sich in den kleineren Geschäften, wenn auch nur in beschränktem Maße, aus schwierigen und weniger schwierigen Teilen zusammensetzt, aus Tätigkeiten, die mehr Aufmerksamkeit und z. T. Ueberlegung erfordern, und aus solchen, die sich fast mechanisch vollziehen, wird einförmiger, sobald eine Trennung beider Gebiete erfolgt.[2]) Hierdurch gewinnen die höheren Funktionen, weil ihnen das belastende mechanische Beiwerk abgenommen ist.

Zu diesem Verlust auf der einen Seite, der aber an sich eine Hebung der Arbeit bedeutet, kommt noch eine Bereicherung von der anderen. In den größeren Kontoren sind von den Arbeiten der leitenden Personen immer mehr Teile den Angestellten übertragen, und diese Arbeiten ragen über das Niveau der bisherigen Tätigkeit der Angestellten hinaus, bis hinauf zu den qualifizierten Anforderungen, die besonders einige Ausnahmestellungen auszeichnen.[3]) Für sie bedeutet also die Spezialisierung eine Erhöhung der Qualität der zu leistenden Arbeit und zweifellos einen Zuwachs an geistigem Inhalt.

Die abgetrennten Hilfsarbeiten bewegen sich, wie wir sahen,[4]) in den größeren Kontoren zum Teil in den gleichen Bahnen wie in den kleineren. Eine Aenderung tritt hier erst ein, wenn sie zur Erledigung reiner Formsachen, oder zu mechanischen Verrichtungen und zur Bedienung von Maschinen werden. Die Grenze ist aber schwer zu

---

[1]) Siehe S. 92.
[2]) Siehe S. 84 ff., 90 ff.
[3]) Siehe Verkaufsabteilung, S. 48, Hauptbuch- und Hauptjournalführer, S. 43.
[4]) Siehe S. 89 ff. u. a. O.

ziehen, weil einmal die meisten dieser Arbeiten auch in kleineren Betrieben vorhanden sind und sich dort nur leicht dem Bewußtsein entziehen, da sie nebenher oder von Lehrlingen erledigt werden. Dann wird hier auch in vielen Fällen, allerdings unter Berücksichtigung von Besonderheiten, die aber meist in der Art eines Geschäftes ihren Grund haben,[1]) das Gesamtgebiet der in ihren Einzelheiten ähnlichen Arbeiten durch Gewohnheit und Uebung fast zur Formsache und verhüllt nur durch den Namen der Vielseitigkeit seinen wahren Charakter dem wenig scharfen Blick. Ist es beispielsweise[2]) eine geistig qualifiziertere Arbeit, wenn jemand einen Brieftext schreibt, den er durch die Wiederholung auswendig[3]) weiß oder im Kopierbuch von einem früheren abliest, oder wenn er in ein vorgedrucktes Formular einfach die neuen Daten einsetzt und von dem ermüdenden Schreibwerk entbunden ist? Man könnte eher die letzte Tätigkeit als die höher stehende bezeichnen, weil die ganze Aufmerksamkeit sich auf das Individuelle des Vorfalles konzentriert und hierbei in der gleichen Zeit mehr Gedankenarbeit geleistet wird, als wenn das Gleichbleibende mit wiederholt werden müßte.

Anders zu bewerten sind die Arbeiten, die in ihrer untersten Stufe zu einfachen Abschreibarbeiten werden, ohne daß individuelle Momente in erheblichem Umfang berücksichtigt werden müssen, oder die vorwiegend in technischen Verrichtungen bestehen. Hier handelt es sich dann aber um das Auftreten eines neuen Arbeitsgebietes, das meistens nicht von kaufmännischen Angestellten erledigt wird, sondern in das außenstehende Personen, soweit erforderlich notdürftig vorgebildet, eindringen, um eine willkommene Gelegenheit zur Betätigung zu finden, die zudem, wenn auch nicht regelmäßig, die Möglichkeit bietet, zu höheren Arbeiten aufzusteigen.

Wie wirkt die Größe der Betriebe auf die Qualität der Arbeit? Durch die Spezialisierung wird also in geistiger Hinsicht die Arbeit nicht beeinträchtigt, sondern teilweise gehoben. Als werterhöhend treten aber noch die Momente hinzu, die ihren Grund haben in der gesteigerten Intensität und in der erhöhten Zuverlässigkeit und Selbständigkeit[4]) in dem Sinne, daß in den größeren Kontoren direkte Anweisung und Beaufsichtigung zurücktreten. Aeußerlich findet das seinen Ausdruck darin, daß die Dauer der Dienstzeit und das Einarbeiten um so wichtiger werden, je wichtiger und eigenartiger der Inhalt wird, der die gegebenen Formen füllen soll.[5]) Daneben besteht in allen Geschäften die Möglichkeit, daß tüchtige Elemente sich in die Höhe arbeiten. Geschäftsgeist, Geschäftsinteresse und Tüchtigkeit, die auch in kleinen Geschäften gefordert werden, erlangen eine gesteigerte Wichtig-

[1]) Siehe IV.

[2]) Das gleiche gilt u. a. A. von den Vereinfachungen anderer Arbeiten.

[3]) Das Auswendigwissen kann auch nicht besonders gewertet werden, weil es einmal nicht erforderlich ist, und außerdem die Praxis in kurzer Zeit von selbst dazu führt.

[4]) Siehe S. 91.

[5]) Siehe S. 105.

keit in größeren Geschäften, die in der Hauptsache ihre Leute unter dem Gesichtspunkt der Brauchbarkeit auswählen und sie nach Möglichkeit ihren Fähigkeiten entsprechend beschäftigen und fördern.[1]) Veränderungen in der Tätigkeit der Angestellten sind in der geschilderten Weise vorhanden, aber der Wert der Arbeit wird dadurch nicht beeinträchtigt, vielmehr in vieler Beziehung gehoben.

4. Die Ausbildung der Angestellten. Allgemeine Schulbildung. Die Frage, welche Schulbildung für die Angestellten am geeignetsten ist, wurde in den verschiedenen Geschäften verschieden beantwortet. Sie läßt sich einheitlich vielleicht auch nicht lösen.[2]) Zunächst ist zu berücksichtigen, daß nicht alle vorkommenden Arbeiten die gleichen Anforderungen an die allgemeine Schulbildung der Angestellten stellen. Die mit der Korrespondenz zusammenhängenden Arbeiten werden durch vollständige Beherrschung der deutschen Sprache, der Briefform, der Interpunktion usw. wesentlich erleichtert, besonders dort, wo es sich darum handelt, ganze Briefe des verschiedensten Inhaltes frei oder nach Diktat zu schreiben. Die Formularkorrespondenz dagegen stellt geringere Anforderungen, da unter Umständen lediglich Zahlen und Namen abzuschreiben, und nur hier und da kurze Sätze hinzuzufügen sind. Die Arbeiten in den Fakturen- und Kalkulationsabteilungen und im Lohnbureau erfordern vor allem die Fähigkeit, schnell und richtig zu rechnen, besonders zu addieren und zu multiplizieren, während die Schreibarbeit im wesentlichen im Abschreiben von Namen oder Bezeichnungen besteht; auf die Beherrschung der deutschen Sprache braucht deshalb für diese Arbeiten kein Gewicht gelegt zu werden. Wird die Rechenmaschine in ausgedehntem Umfang benutzt, so nimmt diese zum Teil den Angestellten die Rechenarbeiten ab, erfordert dafür aber die mitunter nicht ganz einfache Bedienung, bei der vor allen Dingen hinsichtlich des Einstellens und Ablesens der Zahlen sehr aufgemerkt werden muß. Die geringsten Anforderungen werden dort gestellt, wo lediglich Hilfsbücher zu führen sind durch Eintragen von Namen und Zahlen in immer gleicher Weise.

Diese Sachlage läßt schon erkennen, daß die grundsätzliche Entscheidung für eine bestimmte Schulbildung von vornherein aus den Anforderungen der einzelnen Arbeiten kaum abgeleitet werden kann.

[1]) Ueber den Wert der Arbeiten im einzelnen ist aber schwer etwas auszumachen, da in den verschiedenen Fällen Abstufungen vorhanden sind, für die weniger die Größe des Geschäftes als die Art der Arbeiten maßgebend ist. Wenn z. B. in dem kleineren Kontor eines Geschäftes (IV), das mit dem Ausland arbeitet, zur Erledigung der Korrespondenz Sprachkenntnisse erforderlich sind, und damit in dieser Beziehung ein besonders vorgebildeter Angestellter, dann hat das an sich mit der Größe nichts zu tun. Es gibt andererseits große Geschäfte, die ohne Angestellte mit Sprachkenntnissen auskommen (XVII, XX). Aehnlich waren bei dem Verfrachtungsgeschäft (XVI) der Natur des Geschäftes entsprechend in der Hauptsache verhältnismäßig einfache Expeditionsarbeiten zu erledigen, die anderwärts zum Teil von Lehrlingen ausgeführt werden. (Siehe S. 75).

[2]) Vgl. S. 99.

Dabei ist noch zu berücksichtigen, daß die einzelnen Schularten unter Umständen durchaus verschiedene Kenntnisse übermitteln und der Erfolg gleichartiger Schulen je nach der Leitung recht verschieden sein kann. Hierbei spielen die lokalen Verhältnisse eine große Rolle, wobei die örtliche Entwicklung der Schulen und die gesammelten und verwerteten Erfahrungen im Unterrichtswesen sehr wichtig sind. Es kommt weiter in Betracht, daß im Laufe der praktischen Tätigkeit manche Fertigkeiten erst ausgebildet werden müssen oder auch erworben werden können, so daß ihre Beherrschung ohne schulmäßige Vorbildung vor sich geht. Das gilt nicht nur bezüglich der Grundkenntnisse – Rechnen, Lesen, Schreiben —, sondern vor allem auch bezüglich der Sprachen. Die Kenntnisse, die in dieser Hinsicht von der Schule mitgebracht werden, genügen meist nur zu einem oberflächlichen Orientieren, etwa zum Verständnis fremdsprachlich abgefaßter Rechnungen und dergl., wobei die vorkommenden Fachausdrücke verhältnismäßig leicht zu erlernen sind.[1]) Die Stellen, die ein ausgedehnteres Arbeiten in fremden Sprachen notwendig machen, können zum Teil nur ausgefüllt werden, wenn der Angestellte sich recht intensiv weiter ausgebildet hat, was teilweise durch die Beschäftigung im Geschäft selbst geschah, besonders dort, wo es sich um immer wiederkehrende Formen und inhaltlich ähnliche Briefe handelt, während für wichtige Posten ein Aufenthalt im Ausland erforderlich wurde, der aber nicht nur der Erlernung der Sprache, sondern vor allem der Orientierung über die ansländischen Verhältnisse diente.[2])

In den besuchten Geschäften waren sowohl Leute tätig mit Elementarschul- oder Bürgerschulbildung als auch solche, die höhere Schulen besucht hatten, ohne daß für die eine oder andere Form der Vorbildnng eine bestimmte Entscheidung hätte getroffen werden können. Hierbei ist nun ein wichtiger Punkt zu berücksichtigen: Ein Teil der größeren Firmen bilden grundsätzlich keine Lehrlinge aus, weil Zeit und Möglichkeit zu einer gediegenen Ausbildung fehlen. Sie stellen junge Leute ein, die bereits eine Lehr-, vielfach auch schon eine Gehilfentätigkeit in kaufmännischen Geschäften hinter sich haben. Während dieser praktischen Tätigkeit sind etwaige Lücken der Elementarschulbildung ausgeglichen und die Unterschiede der Schulbildung teilweise bereits verwischt. Außerdem werden dort vor allem nur brauchbare Leute eingestellt und gehalten, so daß ungenügend vorgebildete Angestellte bereits vorher ausgemerzt sind. Eine Anzahl auch der größeren Geschäfte[3]) begnügen sich mit der Volksschulbildung, die dort, wo sie gut ist, die erforderlichen Kenntnisse im Rechnen, Lesen und Schreiben zweifellos genügend übermittelt. Andere Firmen legen aber bei ihren Lehrlingen Gewicht auf höhere Schulbildung,[4]) und zwar weniger wegen der damit gesicherten höheren Kenntnisse, als vor allem wegen der

[1]) Deutsche Fachausdrücke müssen in gleicher Weise gelernt werden.
[2]) Besonders VIII, 12 und XIX, 10.
[3]) VII, 13a; XV, 8; XIX, 10 u. a. O.)
[4]) IV, 3; XIV, 3.

Schulung des Geistes, der Reife und der durchgreifenderen Erziehung. Außerdem scheint in vielen Fällen das Bestreben mitzusprechen, auf diese Weise Nachwuchs aus besseren Kreisen heranzuziehen, vielleicht im Interesse eines kollegialen Verhältnisses der Angestellten untereinander, vielleicht auch mit Rücksicht auf das Ansehen des Geschäftes. „Man kann, besonders bei intensiver Arbeit, im Kontor nicht erst anfangen, die Leute zu erziehen und ihnen z. B. das Verständnis für Fleiß, Sparsamkeit und Ordnung beizubringen"; das wird, in den größeren Geschäften wenigstens, vorausgesetzt.

Für die Forderung der Schulbildung werden auch, wie mir aus den Unterhaltungen hervorzugehen schien, persönliche Ansichten des Geschäftsleiters und dessen Werdegang weitgehend mitsprechen. Ein Mann, der sich selbst aus kleinen Anfängen und einfachen Verhältnissen emporgearbeitet hat, kann es für wünschenswert halten, anderen jungen Leuten in ähnlichen Verhältnissen behilflich zu sein, und für sie den gleichen Weg als den richtigen ansehen, den er durchgemacht hat. So lange es Menschen gibt, von denen ein Teil ohne besondere Schulbildung aus der Praxis hervorgegangen ist, während der andere eine höhere theoretische Ausbildung genossen hat, und wobei in den gerade für sie in Betracht kommenden Verhältnissen beide sich bewähren, wird es wohl immer verschiedene Ansichten geben über die Möglichkeiten, die zur Vorbildung zu benutzen sind. Das deutet aber gleichzeitig darauf hin, daß auch diese Fragen nicht allgemein gültig zu entscheiden sind, sondern eine relative Beurteilung erfordern.

Fachschulbildung.[1]) Ueber den Wert der Fachschulbildung gehen die Ansichten gleichfalls auseinander, wie auch die gelegentlichen Bemerkungen in den Betriebsschilderungen zeigen, so daß auch hierfür kein endgültiger Schluß gezogen werden kann.

Zweifellos ist, daß die einzelnen Fertigkeiten, die die Arbeiten im Geschäft erfordern, in der praktischen Tätigkeit im Kontor gelernt werden müssen. Dort, wo eine Fachschulbildung vorhanden war oder für nötig gehalten wurde,[2]) wünschte man von ihr zunächst und vorwiegend eine Ergänzung der allgemeinen Schulbildung. Teils sollte sie die in der Schule erworbenen Kenntnisse im Schreiben und Rechnen vervollständigen, teils auch besondere Gebiete eingehender behandeln. Das gilt vor allem für das kaufmännische Rechnen, wobei es dann aber darauf ankommt, daß die wirklich in der Praxis benutzten und brauchbaren Methoden zur Anwendung kommen und nicht, wie dies teilweise[3]) bemängelt wurde, Rechenkunststückchen geübt werden, die im Beruf kaum zu verwerten sind. Eine weitere Ausbildung wird dann gewünscht hinsichtlich Stenographie und vor allem für die Sprachen.

[1]) Vgl. hierzu Kähler: Handelsunterricht im Hdw., III. Aufl., Bd. V, S 336 f.f.
[2]) Für die Geschäfte, die selbst keine Lehrlinge ausbilden, gilt auch das auf Seite 98 Gesagte.
[3]) Siehe II.

Erfolg wird aber nur dann eintreten können, wenn geeignete Lehrkräfte den Unterricht erteilen.

Im übrigen ist es Aufgabe des Fachschulunterrichts, in das Wesen und das Verständnis der einzelnen Arbeiten und die Zusammenhänge und Erscheinungen des wirtschaftlichen Lebens einzuführen. Ein derartiger Unterricht wird vor allem für ältere Angestellte gewünscht, die aus eigenem Interesse sich daran beteiligen. Die Arbeit an sich kann in den meisten Fällen auch ausgeführt werden, ohne daß ein solches tieferes Verständnis vorliegt.

Darüber hinaus wird ein Fachunterricht für einige Arbeiten direkt wertvoll sein können. Die Grundzüge der Buchführung beispielsweise, die in den meisten Fällen einander ähnlich sind, lassen sich schulmäßig lehren. Durch Schulunterricht kann aber die Notwendigkeit der Uebung durch die Praxis nicht ersetzt werden. Ebenso wird sich auch hinsichtlich der Korrespondenz manches allgemein festlegen lassen. Eine weitere Ausbildung kann in den Fächern erfolgen, die sich auf rechtliche Verhältnisse stützen, so wie sie besonders für das Verhältnis der Angestellten in Betracht kommen. Die Regeln, deren Kenntnis die tägliche Arbeit erfordert, sind ihrer Anzahl nach aber nur gering, und dasjenige, was schließlich ein junger Mann über die Gültigkeit eines Wechsels wissen muß, oder über die Höhe der Stempelmarke oder der Versicherungsbeiträge, wird er im Geschäft in kurzer Zeit lernen. Das zeigt sich schon darin, daß oft Lehrlinge gleich bei ihrem Eintritt zu Arbeiten verwendet werden, die diese Kenntnisse voraussetzen.[1]) Für einzelne Fertigkeiten, z. B. für Stenographie, ist ein Unterricht nötig, während er sich für andere, z. B. für Maschinenschreiben, auf die Einrichtung der Maschine beschränkt, im übrigen aber nur das Einüben betrifft.

Direkt praktischen Nutzen bringt die schulmäßige Ausbildung wohl dann, wenn der Unterricht im Geschäft selbst von geeigneten Angestellten in Anpassung an die vorliegenden Bedürfnisse erteilt wird, und wenn, soweit möglich, obligatorische Fragestunden eingerichtet und zweckmäßig geleitet werden.[2])

Eine ausgesprochen höhere Fachbildung, wie sie etwa die Handelshochschulen vermitteln, wurde bei den Angestellten in keinem Falle festgestellt, so wünschenswert sie auch für die ausgesprochen leitenden Posten gehalten wurde. Aber das ist doch immer nur eine geringe Anzahl, während für die Hauptmasse der Angestellten das Bedenken vorherrschte, daß die jungen Leute durch zu intensive Hochschulbildung für die praktische Arbeit untüchtig würden.[3])

Aus diesen Ausführungen geht hervor, daß eine theoretische Fachausbildung, von gewissen Grundforderungen abgesehen, für die Arbeit direkt entbehrlich ist. Dabei ist es selbstverständlich und braucht wohl nicht besonders betont zu werden, daß zur Hebung des allgemeinen

---

[1]) Vgl. S. 98 u. a. O.
[2]) Siehe IX.
[3]) Siehe XII.

Niveaus der Angestellten und zur Erleichterung des Verständnisses der einzelnen Arbeiten eine geeignete Weiterbildung wünschenswert erscheint, durch die das Interesse und die Freude an der Arbeit gewinnen.

Lehrzeit und praktisches Einarbeiten. Hauptsache bleibt die praktische Schulung, die nicht zu entbehren ist und um so wichtiger wird, je größer ein Geschäft ist. „Wir brauchen keine Schuster, sondern Arbeiter", zitierte einer der leitenden Herren; – das heißt, auf Spezialbildung kommt es weniger an als darauf, daß die Angestellten die Grundlagen kaufmännischer Tätigkeit soweit beherrschen, daß sie schnell, gewandt und sicher die ihnen aufgetragenen Arbeiten erledigen können.[1])

Nicht die Arbeit als solche in allen ihren Einzelheiten ist es, an die sich der junge Mann zunächst gewöhnen muß, und die besondere Schwierigkeiten macht, sondern das berufsmäßige intensive Arbeiten, das längere Beschäftigen mit der gleichen Art der Arbeit. Das Ausrechnen der Löhne z. B. und das Addieren der langen Zahlenreihen in den Lohnlisten, oder auch das gleichartige Einschreiben von irgendwelchen Hilfsbüchern wirkt ermüdend, und dazu kommt die Notwendigkeit des Stillsitzens während eines ganzen Morgens im Gegensatz zu dem verhältnismäßig wenig anstrengenden und immerhin abwechselungsreicheren Leben in der Schule, wo die Arbeit zudem immer von Zeit zu Zeit durch Pausen unterbrochen wird.

Das schnelle Arbeiten unter Beobachtung äußerster Genauigkeit und Zuverlässigkeit ist bei der kaufmännischen Arbeit das Wichtigste und läßt sich nicht im Schulunterricht erlernen. Dazu gehört Uebung und Zeit, kurz eine Ausbildung, wie sie unter normalen Verhältnissen nur im praktischen Leben erfolgen kann, sei es in Form der üblichen Lehre oder sei es durch einfaches Einarbeiten, wobei ein allmähliches Aufrücken ohne Bindung an irgendwelche Lehrzeit stattfindet.

Es wird manchmal geklagt, daß die Lehre im kaufmännischen Beruf nicht mehr so vielseitig und vollständig sei wie in früherer Zeit. Ich habe nun nicht die Grundzüge der Lehrlingsausbildung zu erörtern und daran Kritik zu üben; dafür bietet mir mein Material keine Handhabe. Aber darauf sei doch grundsätzlich hingewiesen, daß unsere größeren Kontore, je größer sie werden, um so weniger allgemeine Fachkenntnisse für die große Menge der Angestellten erfordern. Zur Erledigung seiner Arbeit braucht der junge Mann gar nicht mehr alle die Kenntnisse, die er sich früher aneignen mußte, in der Erwartung, gelegentlich selbst Chef zu werden, oder die die vielseitigen Arbeiten erforderten, die er zu erledigen hatte. Es hätte für die Arbeit direkt in vielen Fällen keinen Zweck mehr, den

[1]) Hiermit hängt vielleicht auch die Erfahrung eines Geschäftes zusammen dahin, daß nicht „Musterschüler", sondern Leute, denen schon die Arbeit in der Schule Schwierigkeit machte, sich am schnellsten in die intensive Arbeit im kaufmännischen Kontor einlebten.

jungen Mann in dieser Weise auszubilden, worunter womöglich die Intensität der Arbeitsleistung leiden würde. Ganz abgesehen davon wäre wohl mancher unserer „modernen" Lehrlinge kaum damit einverstanden, wenn er eine derartig anstrengende Lehre durchmachen müßte, wie dies früher der Fall war mit der verschiedensten praktischen Arbeit auch im Gewölbe und im Laden.[1]) Dabei waren auch in früheren Zeiten Klagen über ungenügende Ausbildung der Lehrlinge durchaus zu finden. Man braucht nur ältere Schriften durchzusehen, die sich mit diesen Fragen befassen.[2]) Vielleicht liegt der Grund dazu in dem Umstand, daß zur Erreichung einer möglichst hohen Leistungsfähigkeit eben immer Uebung und Zeit gehören, über die der eintretende Lehrling noch nicht verfügt.

Eines der größeren beschriebenen Werke bildet „Lehrlinge" überhaupt nicht mehr aus, sondern stellt vorwiegend Arbeitersöhne ein, die zunächst als Laufburschen im kaufmännischen Kontor Verwendung finden und bei entsprechenden Anlagen und genügendem Interesse zu einfacheren Schreibarbeiten herangezogen werden, von denen aus sie allmählich zu höheren Posten aufsteigen können. Für einen großen Teil der spezialisierten Arbeiten in den größeren und größten Kontoren ist eine weitere Vorbildung auch kaum nötig. Die Leute müssen in das Geschäft und in die Arbeiten hineinwachsen, was bei der nötigen Fähigkeit hierzu meist keine Schwierigkeiten macht. Das, was zu lernen ist, sind — die nötigen Grundkenntnisse vorausgesetzt — Aufmerksamkeit und Sorgfalt und absolute Zuverlässigkeit, die in den größeren Betrieben besonders wichtig ist, weil die Arbeiten nicht ständig genau kontrolliert werden, und die Zeit zur Erledigung beschränkt ist.[3])

Wie schon früher erwähnt, erfordert eine Anzahl von Stellen besonders ausgebildete Fertigkeiten und Fähigkeiten. Ich erinnere nur noch einmal an den Leiter einer Korrespondenzabteilung, der die zu beantwortenden Briefe inhaltlich schnell überblicken und erfassen muß, um die Antwort gleich richtig diktieren zu können. Dazu gehört eine große Uebung, weil bei dem Schreiben immer mehr Zeit zum Ueberlegen und Nachdenken bleibt als beim Diktieren. In ähnlicher Weise ragen die wiederholt erwähnten Arbeiten des Hauptjournal- und Hauptbuchführers, z. T. auch die Tätigkeit in der Reklameabteilung usw., über den üblichen Rahmen hinaus.[4]) Hierbei handelt es sich dann allerdings vielfach um Fähigkeiten, die vielleicht nicht in ihrem ganzen Umfange erlernt werden können, sondern eine gewisse Anlage voraussetzen.

Ebenso können für einzelne Arbeiten besondere Kenntnisse notwendig sein. Die Leiter einer Verkaufsabteilung müssen die Konkurrenz-

---

[1]) Siehe z. B. „Erinnerungen" von Ludwig Bamberger (Berlin 1899) S. 232 ff., Otto Pilet: Ein Rückblick auf mein Leben. Magdeburg 1900, S. 11 ff.
[2]) Z. B. Marperger, Büsch, Noback a. v. O. Bamberger S. 228, Pilet S. 97.
[3]) Siehe S. 90 u. a. O.
[4]) Siehe S. 95.

und Absatzverhältnisse kennen. Für die Rechnungsabteilungen kommen unter Umständen technische Kenntnisse in Betracht. Wir fanden bei einem Posten sogar, der die Aufträge für das Ausland behandelte, daß der betreffende Angestellte zur Erweiterung seiner Kenntnisse über die Eigenart des ausländischen Marktes ins Ausland geschickt worden war. Dies sind aber nur Ausnahmefälle, wenigstens soweit die Angestellten in Betracht kommen, während die leitenden Personen in der Regel diese Kenntnisse möglichst beherrschen müssen.

Dienstdauer und Geschäftsinteresse. Neben der Fähigkeit zur Leistung der Arbeit ist es überall wichtig, daß die Angestellten Verständnis für das Interesse des Geschäftes haben, und daß sie von dem Geist des Geschäftes durchdrungen sind, weil sie nur so vollwertige Glieder der Einheit darstellen können, die das Geschäft bilden muß. Dieser Gesichtspunkt wird um so wichtiger, je mehr die Angestellten sich selbst überlassen sind.[1])

Soweit besondere Geschäftskenntnisse für die Angestellten erforderlich wurden, waren diese meistens während einer genügend langen Tätigkeit im Geschäft erworben. Je mehr das Individuelle bei den Arbeiten in die Erscheinung tritt und im Einzelfall gewertet werden muß, selbst wenn formelle Vorschriften bestehen, je wichtiger Geschäftskenntnisse werden oder die Beherrschung der Formen, in denen sich die Geschäftsgebarung vollzieht, um so wesentlicher wird die Dienstdauer.[2]) Durch sie allein können die erforderlichen Kenntnisse vermittelt werden, und mit ihr wachsen Sicherheit und Zuverlässigkeit, die so wertvoll für die Arbeit sind. So kommt es, daß wenigstens für die größeren Geschäfte die Qualität der Angestellten mit zunehmendem Dienstalter bis zu einem gewissen Grade steigt, und zwar soweit, als es möglich ist, daß durch die längere Dienstzeit Fertigkeiten und Kenntnisse erworben oder erhöht werden, die für die Ausführung der einzelnen Arbeiten von Wichtigkeit sind oder Erleichterungen mit sich bringen. Für die höheren Posten, besonders für die der Vorsteher — die Zwischenposten zwischen Leitung und Angestellten — ist dies in stärkerem Maße der Fall als für eine große Zahl der Hilfsarbeiten.

Laufbahn. Durch eine Lehrzeit in einem bestimmten Hause ist die weitere Laufbahn eines Angestellten von vornherein durchaus nicht bestimmt. Es zeigt sich vielmehr, daß Leute, die wenn auch nur ganz speziell geübt sind, sich verhältnismäßig leicht in andere Geschäfte und Geschäftszweige einleben. Diese Erscheinung hängt vielleicht damit zusammen, daß die verschiedenen Arbeiten in der Ausführung ihrer Einzelheiten im Grunde genommen nicht sehr voneinander abweichen.[3]) Außerdem lernen die jungen Leute in jedem Geschäft sowieso immer nur die Verhältnisse kennen, die gerade dort vorliegen, und müssen sich in

[1]) Besonders im Außendienst. Siehe XVIII, 9.

[2]) Siehe S. 93.

[3]) Siehe S. 89.

einem anderen Geschäft, selbst wenn die Betriebsrichtung die gleiche ist, doch wieder den dort herrschenden Einrichtungen anpassen.

Hinsichtlich des Alters der Angestellten und der Dienstzeit kann sich in den einzelnen Geschäften auch ein Unterschied bemerkbar machen, obgleich er bei den Beobachtungen nicht durchschlagend in die Erscheinung tritt. In den kleineren Geschäften werden zum Teil jüngere Angestellte und Anfänger beschäftigt, die eine Zeitlang dort bleiben, bis sie eine gewisse Fertigkeit in der Erledigung ihrer Arbeiten erlangt haben, und die austreten, sobald sich ihnen günstigere Arbeitsgelegenheiten bieten.[1]) Dieser Umstand widerspricht dem Interesse der Unternehmungen nicht, da ihnen meist daran liegt, die Ausgabe für Angestellte nicht zu hoch anschwellen zu lassen, und da bei der ständigen Kontrolle des Geschäftsleiters, der die verantwortlicheren Arbeiten sowieso selbst ausführt, die Arbeit der Angestellten weniger wichtig ist. Ausnahmen kommen hier natürlich auch vor. Wenn der Chef die Mühe und die Unannehmlichkeiten scheut, die mit dem Anlernen und Einarbeiten neuer Leute verbunden ist, wenn er es aus persönlichen Gründen liebt, nicht immer mit neuen Angestellten zu tun zu haben, oder wenn sich etwa ein freundschaftliches Verhältnis herausbildet, besonders unter gleichalterigen Menschen, die miteinander und mit dem Geschäft verwachsen, so kann es vorkommen, daß wir in kleineren Geschäften auch ältere Angestellte finden, denen dann mitunter als besondere Anerkennung eine Vertretungsbefugnis übertragen wird.[2])

Etwas anders liegen die Verhältnisse in den größeren Geschäften. Hier gibt es zwar, wie wir sahen, Posten genug, die von jedem Fremden ohne besondere Vorbildung und Ausbildung ausgefüllt werden können. Die Intensität der Arbeit erfordert aber ein geschultes, zuverlässiges, zusammenarbeitendes Personal, von dem teilweise eine Lehre und daran anschließend eine Dienstzeit in einem anderen Geschäfte verlangt wird. Auch das Einarbeiten derartig vorgebildeter Leute bringt in der ersten Zeit manchen Fehler mit sich, der wieder Zeit zur Verbesserung erfordert. Es ist deshalb ein Vorteil, wenn der häufige Wechsel von Angestellten vermieden wird, was man überall anstrebt, aber nie ganz erreichen kann. Bei den höheren Stellen in größeren Geschäften, die gewisse Geschäftskenntnisse erfordern, ist in den meisten Fällen eine längere Tätigkeit im Geschäft unentbehrlich. Ihre Besetzung erfolgt nach Möglichkeit aus den Reihen der anderen Angestellten unter der Voraussetzung, daß ein Bewerber da ist, der sich für den Posten eignet. Es kann vorkommen, daß in Fällen, wo Sprachkenntnisse oder sonstige Fertigkeiten in besonderem Maße erforderlich sind, eine Besetzung durch einen hervorragend geeigneten Fremden stattfinden muß. In der Regel werden aber Leute von auswärts zunächst zu weniger wichtigen Arbeiten herangezogen, von denen aus sie dann zu den höheren Posten im

[1]) Einen Anlaß zur Aenderung bildet auch häufig der Eintritt des Angestellten beim Militär.

[2]) Siehe V, XI.

Wettbewerb mit den anderen Angestellten aufsteigen können. Die Tatsache, daß verhältnismäßig junge Leute schon bezahlte Stellen ausfüllen, zeigt, daß die Anforderungen in dieser Beziehung in vielen, vielleicht in den meisten Fällen, bei den Durchschnittsposten keine allzugroßen sind.[1])

In allen behandelten Betrieben werden fähige Personen unterstützt und gefördert, während die unbrauchbaren Elemente ausgeschieden werden oder wenigstens nicht vorrücken. Wenn auch den Angestellten in der Regel die höchsten Stellen der Leiter und Inhaber verschlossen bleiben,[2]) so besteht doch für brauchbare Elemente, besonders in den größeren Betrieben, die Aussicht, zu angesehenen, wichtigen, teils zu ausnahmsweise qualifizierten Posten aufzusteigen und hierzu selbst durch eigene Tüchtigkeit beizutragen.

Schlußbemerkung.

Zum Schluß sei nochmals darauf hingewiesen, daß den vorliegenden Ausführungen nur die Beobachtungen in den erwähnten, im Anhang beschriebenen Betrieben zugrunde liegen. Meine Vergleiche beziehen sich also nur auf die Verhältnisse in einigen Kontoren des Großhandels und der Industrie. Die Feststellungen können infolgedessen nur insoweit allgemeine Gültigkeit beanspruchen, als die geschilderten Verhältnisse den sonstigen Tatbeständen entsprechen; denn meine Beobachtungen sind noch nicht genau genug zur Ermittelung typischer Kausalverknüpfungen. Ebenso war nur die Kontorarbeit als solche Gegenstand der Untersuchung, während andere damit zusammenhängende Verhältnisse, wie sie teilweise besonders in den Einzelschilderungen und auch in den Schlußbetrachtungen gestreift wurden, von einer eingehenden Behandlung ausgeschlossen blieben, weil es im Interesse der genauen Durchführung der Untersuchung wichtig erschien, das Untersuchungsobjekt möglichst zu begrenzen. Es war ja vor allem meine Aufgabe, einen Weg zu zeigen, der es ermöglicht, tiefer in diese schwierige Materie einzudringen. Auf diesem Wege, den andere Arbeiten sicherlich noch wesentlich bessern werden, lassen sich mit der Zeit gewiß auch bessere Ergebnisse erzielen.

[1]) Für die Verwendbarkeit weiblicher Angestellten ergeben sich aus den betreffenden Bemerkungen einiger Betriebsberichte keine einheitlichen Anhaltspunkte, da die angetroffenen Verhältnisse meist zufällig waren.

[2]) Wenn auch in einigen der betrachteten Unternehmungen die jetzigen Inhaber oder Leiter als Lehrlinge oder Angestellte eintraten, so liegen doch gegenwärtig die Verhältnisse so, daß für die Angestellten eine derartige Laufbahn kaum noch in Betracht kommt. (Siehe S. 25.)

ANHANG.

Beschreibung verschiedener Kontorbetriebe.[1])

I.

Kleineres Kontor eines keramischen Fabrikgeschäftes mit großem Absatz an kleinen, gesicherten Kundenkreis.

(Ausführung der Arbeit durch Leiter mit 2 Angestellten.)

1. **Leitung.** Die sämtlichen kaufmännischen Arbeiten werden ausgeführt von dem kaufmännischen Leiter, der gleichzeitig einen großen Teil der eigentlich ausführenden Arbeit mit leistet, und der von 2 jüngeren Angestellten unterstützt wird.

I. 1. Die Tätigkeit des Leiters erstreckt sich, abgesehen von der Gesamtleitung und Organisation, auf die folgenden laufenden Tätigkeiten: Er führt das Journal sowie das Hauptbuch und das Kassenbuch, und sorgt für das Ordnen der Kassenbelege. Weiter hat er die eingehende Korrespondenz zu öffnen und zu verteilen, die erforderlichen Besprechungen mit den Angestellten des technischen Betriebes vorzunehmen, und die aus der Korrespondenz sich ergebenden Maßnahmen zu veranlassen. Für die Erledigung der Korrespondenz, teilweise auch der technischen, ist Sorge zu tragen. Im übrigen gehören zu seinen Funktionen die gesamten Kalkulationen für die beiden in Betracht kommenden Abteilungen, der Abschluß von Verträgen über Pacht, Miete, den Betrieb von Steinbrüchen usw., die Erledigung von Prozess- und Patentsachen, die Unterhandlung mit Reisenden und Kunden, soweit Besuche erforderlich sind, die Kontrolle des technischen Betriebes und die Besichtigung der Fabrikate, das Steuerwesen und die Kontrolle über Steuerangelegenheiten, das Zusammenstellen von Monatsberichten, die Behandlung und Abfassung von Schriftstücken für die Handelskammer, für Arbeitgeber-Verbände, für Fachvereine usw., der Verkehr mit der Berufsgenossenschaft, Unfallmeldungen, Kontrolle, Neubearbeitung und Abschluß von Versicherungsverträgen, der Verkehr mit den Banken, die Verfügung über die Wechsel, die Kontrolle über Zahlungen, über den Eingang von Außenständen usw., die Einholung von Auskünften, Kreditbeurteilungen, sowie Einkauf, Verkauf, die Erteilung von Versanddispositionen, endlich die Sammlung von Berichten, Bilanzen und die Verwaltung der Akten sowie die Aufstellung der Bilanz, der Tantièmenberechnung, der Jahresberichte, die Vornahme von Vorschlägen für Neuanlagen und deren Begründung usw. Die Eigenheit als Aktiengesellschaft bedingt dann noch die mit der Einlösung der Koupons zusammenhängenden Arbeiten, sowie eine möglichst genaue Führung der Aktienbücher, Aktienregister, Dividendenbücher usw.

Die übrigen mehr ausführenden Arbeiten erfolgen unter Kontrolle des Leiters von den beiden jüngeren Angestellten, und zwar ist die Verteilung so getroffen, daß der eine im großen und ganzen die mit dem Hauptwerk zu-

[1]) In die Einzelberichte sind an einigen Stellen Auseinandersetzungen aufgenommen, etwa über die Zweckmäßigkeit einer größeren oder kleineren Allgemeinbildung, über den Wert der Fachschulbildung usw., die zunächst nur für das betreffende Geschäft gelten und die Ansicht der leitenden Personen oder auch der betreffenden Angestellten darstellen und zum Teil kritiklos wiedergegeben sind. Meine persönlichen Ansichten über diese Verhältnisse sind im Zusammenhang an anderer Stelle angedeutet.

Wo es sich um Arbeiten handelt, die in den Einzelheiten ihrer Ausführung solchen ähnlich oder gleich sind, die bereits vorher eingehend geschildert worden, ist davon abgesehen, die Beschreibung ausführlich zu wiederholen, so daß die früheren Berichte zur Orientierung benutzt werden müssen.

sammenhängenden Arbeiten ausübt, während der andere die Angelegenheiten für das Zweigwerk erledigt. Der erstere dieser Angestellten hat einen Teil der technischen Korrespondenz nach Diktat zu erledigen, ferner die Betriebsbuchführung vorzunehmen, das Eingangsbuch zu führen, dabei gleichzeitig die Kontrolle mit den Frachtbriefen und Wiegescheinen auszuführen, die Rechnungen vorzubereiten und auszustellen; ferner sind die Lieferungen der Rohmaterialien-Lieferanten laufend einzutragen und zu kontrollieren und die Abrechnungen mit diesen zu erledigen. Die von den sonstigen Lieferanten eingehenden Rechnungen sind auf Grund der Notizen in den Eingangsbüchern zu kontrollieren. Die ausgehenden Sendungen sind täglich zu avisieren. Am Schluß des Monats müssen die Gesamtlieferungen an einen Kunden in ein „Kundenbuch" eingetragen werden, das seinerseits wieder die Unterlage bildet für eine Kontrolle der Kunden und des Verdienstes an jedem einzelnen Kunden, und zur Kontrolle des Gesamtgewinnes Verwendung finden kann.[1]) Ferner hat er das Frachtenkonto zu führen, die Frachtbriefe und Frachtrechnungen der Bahn zu kontrollieren und nachzurechnen. Weiter sind dann der Monatsversand und die Ausstellung der Rechnungen in der Weise zu überwachen, daß der Gesamtversand nach Kunden, Sorten und Tagesausgängen laufend getrennt zusammengestellt wird, wobei sich eine Uebereinstimmung der drei Zahlen ergeben muß. Für den Hauptbetrieb sowie einen angeschlossenen kleineren Nebenbetrieb sind die Lohnlisten zu führen, die Lohnzettel zu schreiben, die Löhnung vorzunehmen, die erforderlichen Lohnnachweise und Steuerdeklarationen anzufertigen usw. Weiter ist dann die Verwaltung gewisser wertvoller Materialien sowie das Ausstellen von „Bons" für die Bestellung anderer Gebrauchsartikel Sache dieses Angestellten.

Die zweite dieser Personen hat zunächst die kaufmännische Korrespondenz zu erledigen, in den meisten Fällen nach genauem Diktat — soweit es sich um Empfangsanzeigen und dergleichen handelt, durch Ausfüllen von Formularen —, die Wechsel abzuschreiben, das Kopieren der Briefe und deren Expedition vorzunehmen, und die Portokasse zu führen. Ferner erfolgt durch ihn die Bedienung des Telephons, die Briefablage und die Registratur. Ebenso hat er die Krankenkasse unter Aufsicht des kaufmännischen Leiters zu führen, die Krankenlisten in das Krankenbuch einzutragen und die Kassenposten unter Ordnung der Belege laufend zu buchen. Im Zusammenhang hiermit sind die für die Alters- und Invalidenversicherung vorzunehmenden Arbeiten zu erledigen, die Verzeichnisse über die ausgestellten Karten zu führen, die Liste über jugendliche Arbeiter laufend zu halten, für die Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsbücher zu sorgen und endlich die Jahresauszüge der Kasse sowie die Unfallmeldungen nach Diktat anzufertigen oder abzuschreiben. Die weiteren von ihm vorzunehmenden Arbeiten betreffen das Zweigwerk und umfassen die zur Kontrolle für dieses getrennt eingerichtete Buchführung, die ihrerseits aber auch ganz durch die eigentliche Buchführung läuft, die Betriebsbuchführung, die Anfertigung der Betriebsstatistiken und Lohnstatistiken, die Ausstellung der Rechnungen und Führung des Kundenbuches, die Führung des Kommissionsbuches und der Eingangsbücher, sowie die Kontrolle der Frachten und die Aufbewahrung der Frachtbriefe.

I. 1. a. Kaufmännische Buchführung. Die Buchungen in das Journal erfolgen auf Grund der eingehenden Korrespondenz und der Rechnungen; die Kassenbuchungen, soweit sie Ausgänge betreffen, nach den Belegen, soweit sie Eingänge betreffen, nach der Korrespondenz und sonstigen Unterlagen.

Journal und Kasse werden laufend aufaddiert, und die Uebertragung ins Hauptbuch möglichst gleichzeitig mit den Eintragungen in das Grundbuch und auf Grund der Belege ausgeführt, um auf diese Weise eine Kontrolle durchzuführen. Das Hauptbuch wird monatlich aufaddiert und die Summen der einzelnen Seiten zusammengestellt, um mit der Gesamtsumme der durch die Grundbücher laufenden Posten verglichen werden zu können.

[1]) Aehnlich „Riscontro" bei Büsch: Theoretisch-Praktische Darstellung der Handlung, II, § 16.

Zur Vornahme dieser Arbeiten müssen die Unterlagen gelesen, und eine Ueberlegung darüber angestellt werden, welche Konten in Betracht kommen. Die Sachkonten sind in der Regel durch die Organisation des Geschäfts gegeben und werden nur in besonderen Fällen geändert oder ergänzt, falls etwa neue Betriebseinrichtungen dies erforderlich machen. Die Posten sind vor ihrer Eintragung auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen, besonders soweit Regulierungen in Betracht kommen; aber es ist auch zweckmäßig, bei Neueintragung — etwa beim Ausgang von Rechnungen — gleichzeitig zu prüfen, ob das Konto ausgeglichen ist, oder etwa noch Rückstände vorhanden sind, die sich der Kontrolle entzogen haben.

Neben der Fähigkeit, richtig lesen, schreiben und rechnen zu können, erfordert die Tätigkeit eine Kenntnis der Einrichtung und Anordnung der Buchführung sowie ein Vertrautsein mit den möglichen Buchungsarten. Die mit den Buchungen verbundene Kontrolle über die Rechnungen und sonstigen Unterlagen ist nur möglich bei Beherrschung der in Betracht kommenden Zins-, Diskont-, Kurs- und Kontokorrent-Rechnungsarten. Ein möglichst ruhiges, sicheres und gewandtes Arbeiten sowie eine deutliche Schrift, verbunden mit der notwendigen Fähigkeit, die täglichen Arbeiten zeitlich richtig einzuteilen, erleichtern die Arbeiten wesentlich und ermöglichen erst, die Menge des Stoffes zu bewältigen.

Daneben erfordert das Suchen von Fehlern, besonders bei den Monatskontrollen, eine gewisse Uebung. Es muß erstrebt werden, Fehler beim Buchen, die etwa durch Verwechseln von Konten oder Kontenseiten, durch Zahlenverstellung oder unrichtige Einstellung von Zahlen vorkommen, nach Möglichkeit dadurch zu vermeiden oder direkt beim Entstehen aufzudecken, daß ein mehrmaliges Lesen (vorwärts und rückwärts) besonders der eingetragenen Zahlen, sowie ein Vergleich der Quersummen stattfindet, und ferner nach jeder Eintragung nochmals die Kontoüberschrift und die Konten beachtet werden. Außerdem erfolgt eine rein mechanische Kontrolle im Journal, indem dort die Foliobezeichnungen der Debetseiten unterstrichen und die der Kreditseiten überstrichen werden, wobei sich im großen und ganzen eine Geläufigkeit herausbildet, die fast mechanisch einen etwaigen Fehler auffallen läßt.

Die Hauptfehler, die bei der Kontrolle vorkommen, liegen im unrichtigen Einsetzen der Zahlen auf den Kontrollzetteln und sind in der Regel ziemlich leicht festzustellen. Schwierigkeiten machen die laufenden Buchungsarbeiten in der Regel nicht, höchstens erfordern ausnahmsweise vorkommende schwierigere Buchungen eine besondere Aufmerksamkeit, wie etwa eine Regulierung in Wechseln, bar und Reichsbanküberweisung unter Abzug von Gewichtsunterschied, Frachtvorlagen und Skonto; oder ein ausnahmsweise vorkommender Grundstückserwerb, wobei man sich über die Verbuchung der Kosten klar werden muß und dergleichen.

Bei der laufenden Ausführung der Arbeit ist vor allem Gewicht darauf zu legen, daß das richtige Konto benutzt wird, die Eintragungen und Uebertragungen auf das richtige Konto und die richtige Hauptbuchseite erfolgen, und die Unterlagen richtig geprüft und richtig nachgerechnet werden. Eine besondere Aufmerksamkeit erfordert auch die Kontrolle der Außenstände, die im vorliegenden Falle aber durch die Nachkontrolle bei jeder Neueintragung, sowie auch durch den Ueberblick bei Vornahme der Monatskontrolle recht exakt und hinreichend vor sich ging.

Erleichternd für die ganzen Arbeiten kam in Betracht, daß es sich nicht um viele Posten handelt, und der Kundenkreis ein verhältnismäßig kleiner ist. Täglich 1 - 2 Seiten im Journal genügten, abgesehen von den etwa am Schluß des Monats bei Ausgang der Rechnungen erforderlichen großen Zahl von Buchungen, um die laufenden Geschäftsvorfälle einzutragen. Falls Fehler vorkamen, waren diese vorwiegend zurückzuführen auf unwillkürliche Unaufmerksamkeit, die die Geläufigkeit der Arbeit zuließ, unter Umständen auch auf Nebengedanken, besonders aber andere Arbeiten oder andere Ueberlegungen, die den

Geist beschäftigten, und manchmal auch auf Störungen durch Fragen oder sonstige Ablenkungen.

Ein besonderes Einarbeiten erfordert die Tätigkeit nicht, sofern die Grundfragen der Buchhaltung bekannt sind, die sich am zweckmäßigsten durch eine Lehre im kaufmännischen Betrieb erwerben ließen.

Die ausgebildeten Lehrlinge wurden in der Regel im zweiten, manchmal, bei guten allgemeinen Kenntnissen und leichter Auffassungsfähigkeit, schon im ersten Jahre aushilfsweise zu den Arbeiten der Buchführung herangezogen. In der ersten Zeit geht die Arbeit etwas langsamer vor sich, bis sie z. B. über die bestehenden Konten und deren Anordnung etwas orientiert sind, und über die Einteilung der Bücher, so daß es nicht mehr erforderlich ist, das Register zur Hand zu nehmen, oder lange nach einem Konto zu suchen.

Ebenso erleichtert die mit der Zeit zunehmende Kenntnis des Geschäftes und die dadurch geläufiger werdende Kontrolle naturgemäß die Arbeit. Sie wird weniger anstrengend und ermüdend. Charakteristisch ist es, daß sowohl im vorliegenden, wie auch in den meisten anderen Fällen festgestellt wurde, daß häufig in der ersten Zeit, wenn die Arbeit an sich zur Durchführung mehr Aufmerksamkeit und mehr Ueberlegung erfordert, Flüchtigkeitsfehler weniger häufig vorkommen, als wenn später ohne große Anstrengung fast mechanisch gearbeitet werden kann.

Bei der Arbeit ist zwar zu überlegen und nachzudenken, welche Konten zu benutzen sind, ebenso erfordert die Kontrolle der Unterlagen eine gewisse Aufmerksamkeit. Diese Ueberlegungen werden aber so geläufig, daß es gar nicht mehr zum Bewußtsein kommt, daß man überlegt, sondern man weiß Bescheid, wie zu buchen ist oder wie die Kontrolle vorgenommen werden muß, wenn man nur die Unterlagen sieht (ebenso wie man etwa weiß, daß und wie man eine Treppe heruntergeht, wenn man vor ihr steht). Auch das Niederschreiben der Buchung erfordert keine bewußte Ueberlegung, jedoch scheint die mit zunehmender Geläufigkeit der Arbeit steigende Zahl der Fehler anzudeuten, daß ein gewisses Aufmerken, ein Denken an die Arbeit, zweckmäßig ist. Aehnlich verhält es sich mit der rechnerischen Kontrolle, dem Nachsehen der in Betracht kommenden Preise und Bedingungen usw.

Die Frage, ob es für die Arbeit erforderlich ist, über deren Zweck und deren Aufgabe unterrichtet zu sein, läßt sich im vorliegenden Fall schwer beantworten, weil eine genaue Kenntnis des Geschäftes und des Zusammenhanges der Arbeiten bestand. Ebenso wurde Gewicht darauf gelegt, daß auch die jüngeren Kräfte hierüber eingehend orientiert waren. Im großen und ganzen kann aber wohl gesagt werden, daß diese Kenntnis für die Arbeit direkt nicht unbedingt erforderlich ist. Vielleicht würde ohne genügenden Ueberblick die Auswahl der richtigen Konten etwas mehr Zeit und Ueberlegung erfordern und wäre nicht so geläufig, als wenn der Zusammenhang mit dem Geschäft und die Bedeutung der Konten klar sind.

Aus diesem Gesichtspunkt heraus ist auch eine ausgedehnte Fachschulbildung für die Technik der Arbeiten direkt nicht erforderlich, da es vorwiegend auf Uebung ankommt, die nur durch die Tätigkeit zu erwerben ist. Es ist selbstverständlich, daß für die eigentliche Organisation der Buchführung sowie für die zweckmäßige Gruppierung und Aufstellung der Bilanzen eine möglichst ausgedehnte Kenntnis der zu Gebote stehenden Möglichkeiten, sowie auch der gesetzlichen Vorschriften erforderlich ist. Für die zweckmäßige Einrichtung dieser Arbeiten, wobei es dann weniger auf die eigentliche Technik als auf die Ausgestaltung ankommt, kann dann eine möglichst umfangreiche Fachbildung nützlich werden.

Für wesentlich halte ich im vorliegenden Fall jedoch auch eine gediegene kaufmännische Lehre, die in die sämtlichen in dem betreffenden Kontor vorkommenden Arbeiten bei dem nötigen Interesse und der nötigen Auffassungsfähigkeit einen Einblick gewährt. Wenn auch die Ausführung der Arbeiten zunächst unter Anleitung und unter Aufsicht erfolgt, so wird doch gleichzeitig

auch ein Verständnis dafür vermittelt, besonders wenn eine zweckmäßige Belehrung geboten wird.

Auch die Botengänge zur Post und zu den Banken können zur Kenntnis dieser Institute und der erforderlichen Formalitäten beitragen, und im Verkehr mit anderen Menschen gewandt machen.

Ferner, und das ist m. E. ein Hauptvorteil der Lehre, führt diese dazu, daß die von der Schule kommenden jungen Leute zunächst an stetige, ständige Arbeit, wie sie ein Kontor nun einmal von morgens früh bis abends spät mit sich bringt, gewöhnt werden, und ihnen der Sinn für Ordnung, für Sparsamkeit und Reinlichkeit sowie Achtsamkeit in erhöhtem Maße beigebracht wird.

Wenn auch im großen und ganzen die Lehrlingsarbeit verhältnismäßig unselbständig erfolgen muß, so vermittelt sie doch eine gewisse Uebung und Fertigkeit, die für die selbständige Ausübung einer Tätigkeit, auch wenn sie später nicht genau die gleiche ist wie in der Lehrlingszeit, nicht entbehrt werden kann.

Die in der Lehre erlernte Technik einer Tätigkeit, ihre tatsächliche Ausgestaltung und Anwendung auf die Praxis, kann durch schulmäßigen Unterricht kaum ersetzt werden, schon weil hierzu die Zeit mangelt, und die Umgebung nicht danach angetan ist, einen jungen Mann an den Betrieb zu gewöhnen.

I. 1. b. Leitende Korrespondenz. Die Erledigung der Korrespondenz, soweit sie in leitender Tätigkeit besteht, erfordert neben den Grundkenntnissen ein Verständnis für ihren Zweck, die Zusammenhänge mit dem Geschäft und ausgedehnte technische Kenntnisse. Wenn auch rein technische Angelegenheiten meist von dem technischen Betrieb erledigt werden, so bleibt die Kontrolle darüber doch der kaufmännischen Abteilung vorbehalten. Bei Abfassung jeden Briefes, soweit er nicht ganz geläufige Dinge, die von selbst klar sind, behandelt, gilt es, sich über den Inhalt genau zu orientieren, die Zusammenhänge zu erfassen und die Tragweite der Korrespondenz zu übersehen. Lieferfristen sind z. B. mit der technischen Abteilung genau zu überlegen, juristische Erwägungen vorzunehmen, und Rechte zu werten und zu benutzen. Da die Korrespondenz in der Regel schnell und hintereinander erledigt werden muß, ist ein schnelles, gewandtes und sicheres Entschließen erforderlich. Besonders schwierig kann dabei unter Umständen die Vergegenwärtigung der zu beobachtenden Zusammenhänge und die Tragweite der Bedeutung der schriftlichen Fixierung werden, zumal vielfach in ganz kurzer Zeit Angelegenheiten der verschiedensten Art und der verschiedensten Bedeutung zu erledigen sind. Fehler kommen dabei aber selten vor, da die Korrespondenz an und für sich wegen ihrer großen Wichtigkeit eine große Vorsicht erfordert; im übrigen fallen diese dann in der Regel auf, wenn die fertiggestellten Schriftstücke nachgesehen und nochmals geprüft werden. Soweit es sich nicht um laufende Formsachen handelt, wie Auftragsbestätigungen, Empfangsanzeigen, Regulierungsbriefe usw., die den größten Teil der Korrespondenz ausmachen, ist jedes Schriftstück natürlich nach Lage der Verhältnisse abzufassen und ein selbständiges Arbeiten erforderlich. Außer einer guten Allgemeinbildung ist eine Fachschulbildung insofern für die Korrespondenz von Bedeutung, als dadurch neben einer Erlernung des kaufmännischen Stiles die Sicherheit in der Beurteilung, das Verständnis für die Wichtigkeit und die Konsequenzen der Schriftstücke, und dadurch die Gewandtheit in ihrer Erledigung wesentlich gefördert werden. Das Einarbeiten in die Leitung der Korrespondenz fällt im allgemeinen nicht sehr schwer, da diese doch von Fall zu Fall auf Grund jeweiliger besonderer Orientierung erledigt werden muß, während andererseits allerdings der Ueberblick über eine Kette von Vorgängen durch eine entsprechend lange Dienstzeit erleichtert wird, wobei aber eine Orientierung in jedem einzelnen schwierigen Fall doch erforderlich bleibt.

In jedem einzelnen Fall verlangt die Erledigung der Korrespondenz also eine besondere Ueberlegung, da sie individuell zugeschnitten werden muß,

und nur für die laufenden Sachen ein gewisses schematisches Arbeiten möglich ist. Ausnahmsweise wichtige Schriftstücke machen mitunter besondere Schwierigkeiten und erfordern naturgemäß ein eingehendes, oft tagelanges Durchdenken.[1])

I. 1. c. Kalkulation, Statistik, Berichte, Uebersichten. Die Kalkulation, die Anfertigung von Statistiken, Betriebsberichten und Uebersichten erfordern besonders bezüglich der erstmaligen Anlagen ein genaues Abwägen ihrer Zweckdienlichkeit; ein individuelles Vorgehen fast in jedem einzelnen Falle. Es kommt dabei nicht nur darauf an, das ganze Geschäft in allen seinen Zusammenhängen bis hinein in technische Einzelheiten genau zu kennen; man muß vielmehr auch mit klarem Blick und Geschicklichkeit die Zusammenhänge zu verstehen suchen, und sich darüber klar werden, wo ein Konto oder eine Betriebsberechnung einsetzen kann, und auf welchem Wege und in welcher Weise die zu beobachtenden Verhältnisse sich am leichtesten und genauesten erfassen lassen. Das Berechnen der Selbstkosten gestaltet sich in jedem einzelnen Falle und auch für jedes einzelne Produkt manchmal recht schwierig, da mitunter recht viele einzelne Momente mitsprechen und zu berücksichtigen sind, die das Gesamtbild wesentlich beeinträchtigen können. Wenn auch bei Berechnung der Selbstkostenzahlen etwa zur Bilanz oder zur Gesamtkontrolle des Geschäftes im großen und ganzen ein Ausgleich in der Art stattfindet, daß bei Verteilung der Kosten auf die Gesamtproduktion das, was bei der Berechnung in Bausch und Bogen etwa dem einen Artikel zu wenig berechnet worden ist, dem andern mehr belastet wird, so erfordert doch ein klares Bild über den Geschäftsgang und die Rentabilität der einzelnen Artikel, daß versucht wird, nach Möglichkeit das zu berechnen, was nur für einen Spezialartikel im einzelnen aufgewendet werden muß. Material und Arbeitslöhne bilden hierbei den am leichtesten zu erfassenden Teil, während die Gesamtbetriebskosten, die Auslagen für Ueberwachung, die Unkosten der Gesamtverwaltung usw. mitunter recht schwer zu verteilen sind. Dabei ist z. B. die Feststellung der der Berechnung zugrunde zu legenden Produktion nicht einmal einfach; das Halbzeug kann in der Regel nicht als Produktion mitkalkuliert werden und die Aufwendungen hierfür sind natürlich von den der Berechnung zugrunde zu legenden Gesamtzahlen abzuziehen. Alles das erfordert ein reichliches und detailliertes Ueberlegen, und daneben auch eine Kenntnis der Methoden, die zum Ziele führen können, und aus denen die zweckmäßigsten auszusuchen sind. Es kann auch vorkommen, daß gewisse Fehler gar nicht auszumerzen sind, hierbei muß man sich darüber klar werden, ob die gewünschte Uebersicht überhaupt zu erreichen und überhaupt dauernd durchführbar ist. Ebenso kann die Frage auftreten, ob der zu erzielende Erfolg die aufzuwendenden Kosten und Mühen überhaupt rechtfertigt. Wenn für die Kontrolle eines billigen Materiales etwa große Mittel bereitgestellt werden müßten, die zu dem zu erwartenden Ergebnis in keinem Verhältnisse stehen, so wird es in vielen Fällen zweckmäßig sein, auf die Kalkulationen und Kontrollen überhaupt zu verzichten.[2])

Eine weitere Schwierigkeit entsteht in der Regel dadurch, daß mitunter Betriebsangaben und Betriebsanzeigen verwertet werden müssen, die von technischen Angestellten oder auch direkt von Arbeitern gesammelt werden. Die Wertung der Richtigkeit derartiger Daten ist ein Moment, das nicht unterschätzt werden darf. Aus diesem Grunde ist dafür zu sorgen, daß nach Möglichkeit Gegenbeobachtungen und Gegenkontrollen angestellt werden, die sich bei dem richtigen Verständnis in den meisten Fällen auch ohne wesentliche Mehrarbeit einführen lassen. Die gesamte Kalkulationsarbeit läßt sich von vorneherein nicht in feste Bahnen und Vorschriften zwingen. Es kommt vielmehr darauf an, in jedem einzelnen Falle die Verhältnisse zu würdigen, nach Lage der Dinge zu entscheiden, und den richtigen Weg zu suchen.

[1]) Siehe S. 68, Anm. [5]).

[2]) Vergl. hierzu S. 79, Anm. [2]) und S. 24.

Die Kalkulationsarbeit gibt zwar Gelegenheit zu einer Menge rein mechanischer Aufzeichnungen und einer mechanischen Sammlung von Daten, die von untergeordneten und wenig vorgebildeten Hilfskräften erledigt werden können; aber die ständige Ueberwachung und die ständige Beurteilung der Zweckmäßigkeit erfordert von der leitenden Persönlichkeit fortwährendes Ueberlegen und Nachprüfen, weil sonst ihr Zweck leicht vereitelt werden kann, und sich eine genaue Uebersicht aus den Arbeiten nicht mehr ergibt.

Kenntnis des Betriebes, Kenntnis der zu Gebote stehenden Methoden, ein klarer Blick und Gewandtheit in der Anwendung aller Hilfsmittel und in dem richtigen Einsetzen an richtiger Stelle sind die Haupterfordernisse, die die Kalkulation, abgesehen von den allgemeinen Grundkenntnissen, an die selbständig leitende Persönlichkeit stellt. Man wird in der Regel nicht auf den ersten Schlag das Richtige treffen können, sich vielmehr erst durch Vorversuche und Vorarbeiten, durch Tasten und Fühlen einen Weg suchen müssen, der im Laufe der Zeit die gewünschten Erfolge zeitigt.

I. 1.d. Betriebs-Buchführung (leitend). Ganz dieselben Anforderungen stellt die Einrichtung der Betriebsbuchführung, aus der ja zum großen Teil die Daten für die Kalkulation gewonnen werden, und die eben den Zweck verfolgen soll, den Betrieb ständig zu überwachen und zu kontrollieren. Auch hierbei gilt es, sich zunächst über ihre Möglichkeit überhaupt klar zu werden, und dann die Wege zu suchen, auf denen eine zweckmäßige Anpassung an den Betrieb möglich ist. Dabei spielt gleichzeitig eine große Rolle, daß man auf zweckmäßige Kontrollen und Gegenkontrollen Gewicht legt, um Ungenauigkeiten auszugleichen, die sich aus der Art der Einrichtung, wie früher bereits erwähnt, ergibt.

Eine genaue Kenntnis und Verständnis des Geschäftes, ein klarer Blick für den Zweck der Betriebsbuchführung, und vor allem auch ein Auge für die möglichen Fehlerquellen sind mit die Hauptbedingungen für eine zweckmäßige Einrichtung. Auch hierbei spielt die Geschicklichkeit eine große Rolle, da bei unzweckmäßigen Einrichtungen der Zweck vereitelt werden kann.

I. 2.a. Betriebs-(Fabrikations-)Buchführung (ausführend). Für die ausführenden Hilfspersonen fallen naturgemäß die Anforderungen fort, die mit der eigentlichen Organisation und der eigentlichen Leitung und Ueberwachung irgendwelcher kaufmännischer Einrichtungen, so wie sie erwähnt wurden, zusammenhängen. Die Arbeiten als solche, die von den Angestellten auszuführen sind, stellen sich dann mehr oder weniger als Notizen oder Abschreibarbeiten dar, die in bestimmter, vorgeschriebener Form, oder nach bestimmtem Schema erfolgen müssen, und im wesentlichen eine große Aufmerksamkeit erfordern, damit Fehler im Abschreiben und Gruppieren der Daten vermieden werden. Dies wird durch eine gewisse Kenntnis der Betriebsverhältnisse erleichtert.

Für die Betriebsbuchführung erfolgen die grundlegenden Angaben teils durch Betriebszettel, die dem kaufmännischen Büro eingereicht werden, teils durch mündliche Angaben des Betriebsleiters oder Meisters über die Produktion und das Fortschreiten der einzelnen Arbeiten, über Versand und Veränderungen auf dem Lager, die dann von den betreffenden kaufmännischen Angestellten zu notieren sind. Dabei kommt es darauf an, die Angaben richtig zu verstehen und ev. Sprech- oder Schreibfehler zu merken, was sich aber nach kurzer Zeit durch die zunehmende Uebung leicht erledigt. Diese Angaben sind dann zu kontrollieren durch Vergleich mit der Versandkontrolle auf Grund der Wiegeergebnisse, oder der Frachtberechnung, worauf die Uebertragung in die Bücher erfolgt, zunächst der Einfachheit halber nur nach Stückzahl, während das Gewicht, das auch der Kalkulation zugrunde gelegt wird, nur am Monatsschluß für die aus der Gesamtsumme der Veränderungen sich ergebenden Salden festgestellt wird.

Die Kenntnis des Fabrikationsganges und der Bedeutung der Bezeichnungen sind im Anfang nicht unbedingt erforderlich, da man die Eintragungen nur nach den Bezeichnungen machen kann, ohne zu wissen, was damit ausgedrückt wird, erlernt sich aber in kurzer Zeit von selbst und wirkt wesentlich erleichternd, besonders auch bezüglich der Kontrolle über die in Arbeit befindlichen Aufträge. Es mag hierbei erleichternd wirken, daß im großen und ganzen die Zahl der herzustellenden Qualitäten wenigstens innerhalb kurzer Zeiträume keine große ist.

Die Eintragungen selbst erfordern eine rasche und schnelle Arbeit und eine schnelle Orientierung und Kontrolle. Fehler müssen gleich beim Eintragen auffallen und untersucht werden, etwa, wenn ausnahmsweise hohe Produktions- oder Abgangszahlen angegeben werden, oder Bezeichnungen vorkommen, die auf eine Verwechselung oder einen Irrtum in den Angaben schließen lassen. Wenn derartige Verwechselungen sich erst beim Monatsabschluß herausstellen, und eine umfangreiche Untersuchung erforderlich machen, so ist das bei der sich dann häufenden Arbeit recht störend. Gleichzeitig ist auch immer zu überblicken, wie die Anfertigung der Aufträge fortschreitet, und der Leitung über scheinbar unzweckmäßige Maßnahmen rechtzeitig Mitteilung zu machen. Abgesehen von der erwähnten Kontrolle und Beurteilung bilden mitunter eine Eintragung auf ein unrichtiges Konto oder eine Verwechselung innerhalb der für verschiedene Zwecke zur Verfügung stehenden Kolonnen, ein Schreibfehler oder eine unrichtige Bezeichnung, besonders bei Neueinrichtung von Konten, oder auch die Verwechselung ähnlich bezeichneter Sorten in den Betriebsangaben die Quellen zu Fehlern. Derartige Ungenauigkeiten sind zu vermeiden durch Aufmerksamkeit und Nachdenken während der Arbeit und ihre Unterbrechung bei irgendwelchen Störungen, sowie durch Vergleichen der Zahlen. Es ist dabei zu überlegen, eine wie große Produktion überhaupt möglich oder normal ist, und wieviel von einer betreffenden Sorte überhaupt in Arbeit sein kann.

Selbständige Aenderungen und Abweichungen dürfen nicht vorkommen; neue Konten sind zwar bei neu auftretenden Qualitäten an der aus der Einrichtung folgenden Stelle einzureihen, sofern es sich nicht etwa um einen zusammenhängenden Auftrag handelt, der als Ganzes behandelt und gruppiert wird, und wobei es immer auf richtige und zweckmäßige Wahl des Platzes innerhalb der gesamten Anordnung des Buches ankommt.

Eine Kenntnis der Qualität und ein Ueberblick über den Auftrag erleichtert naturgemäß die Arbeit; fehlt dieser, so muß sich der Angestellte in jedem einzelnen Falle informieren.

Bei den verhältnismäßig einfach liegenden Verhältnissen genügt zum Einarbeiten in der Regel ganz kurze Zeit, manchmal nur ein Tag. Eine zweckmäßige Vorbereitung für die aus Lehrlingen hervorgehenden Angestellten ist eine vorherige Beschäftigung mit dem Kommissions- oder auch dem Materialeingangsbuche evtl. der Lohnliste, weil dadurch ein gewisser Kontakt mit dem Betriebe hergestellt wird, der das Verständnis weckt, und eine Kenntnis der einzelnen Sorten vermittelt. Unbedingt erforderlich ist dies jedoch nicht.

Das Einschreiben in die Bücher an sich könnte ziemlich mechanisch erfolgen, aber der gesamte Komplex der Arbeiten erfordert im einzelnen Falle doch ein kritisches Nachdenken, ebenso wie die Vielseitigkeit der Buchungen eine gewisse Aufmerksamkeit voraussetzt.

I. 2. b. Kommissions-(Kunden-)Buch. Die Führung des Kommissionsbuches erfolgt in der Weise, daß die eingehenden Aufträge auf Grund der Korrespondenz unter Angabe von Mengen, Preisen und Bedingungen, Lieferfristen usw. notiert werden. Hierbei sind für den technischen Betrieb entsprechende Kommissionszettel auszustellen, die die für die Herstellung und den Versand erforderlichen Angaben enthalten. Die Lieferungen werden nach den Angaben des Meisters unter Kontrolle mit den Angaben der Verwiegestellen, den Frachtenberechnungen der Bahn und evtl. den Wiegenscheinen von Kunden ausgetragen. Am Schlusse des Monats ist das für jeden Kunden und für jede Sorte getrennt geführte Konto abzuschließen, und eine Uebersicht darüber aufzustellen, was noch zu

liefern ist. Im Zusammenhang mit der Führung des Kommissionsbuches wird das Ausstellen der Frachtbriefe, der Avise und der Rechnungen erledigt, wozu die erforderlichen Daten aus dem Kommissionsbuch entnommen werden. Am Schlusse jeden Monats wird das sogenannte Kundenbuch eingetragen, das zusammengefaßt die Lieferung für jeden einzelnen Kunden, nach Sorten und Qualitäten geordnet, nochmals aufnimmt. Gleichzeitig wird die ordnungsmäßige Lieferung ständig überwacht. Neben den erforderlichen Grundkenntnissen Rechnen, Schreiben und Lesen wird die Arbeit, die meistens von den eintretenden Lehrlingen sofort übernommen werden muß, durch die mit der Zeit zunehmende Geschäftskenntnis erleichtert. Das Verstehen der Aufträge, das richtige Erfassen der Bedingungen und die Kontrolle über die Lieferungen machen im Anfang mitunter Schwierigkeiten, vor allem auch dann, wenn bei den erstmaligen Eintragungen die Sorten nicht entsprechend auseinandergezogen werden. Besonders ist darauf zu achten, daß richtige Gewichte zugrunde gelegt werden, und daß die Berechnung richtig erfolgt. Schreibfehler, besonders auch in der Gewichtsangabe, zum Teil verursacht durch unwillkürliche Unaufmerksamkeit, werden nach Möglichkeit gleich beim Entstehen zu entdecken versucht. Als selbständig ist die Arbeit nicht zu bezeichnen, da zwar jeder Auftrag individuell zu behandeln ist, die ganze Art der Eintragung und der Gruppierung aber durch die Einrichtung der Bücher bestimmt wird.

Arbeiten, die mit dem technischen Betriebe eng zusammenhängen, wie die vorliegende, erfordern vielleicht im allgemeinen etwas mehr Ueberlegung im einzelnen Falle, weil Aenderungen und Ungenauigkeiten häufiger vorkommen.

I. 2.c. Material-Eingangs- und Frachtenbuch. Aehnlich wie über die Lieferungen wird auch über die Bezüge Buch geführt, in der Weise, daß die Bestellungen mit den vereinbarten Bedingungen an Hand der entsprechenden Korrespondenz oder sonstiger Unterlagen, und die eingehenden Lieferungen nach einer vergleichenden Kontrolle mit den Frachtbriefen, den Avisen, auf Grund der eigenen Feststellungen eingetragen werden. Am Schlusse des Monats sind auch hier die einzelnen Konten aufzuaddieren und für einzelne Lieferanten die Zahlungsanweisungen und die dazu gehörigen Berechnungen aufzustellen.

Für diese Art Arbeit sind Geschäftskenntnisse so gut wie ganz entbehrlich, und erlangen nur dann eine Bedeutung, wenn etwa bei unzuverlässigen Lieferanten darauf zu achten ist, daß die Lieferungen in der vereinbarten, vorgeschriebenen Weise erfolgen. Die Arbeit fordert eine gewisse Aufmerksamkeit, die sich besonders darauf zu richten hat, daß Verwechselungen der Qualitäten und Lieferanten vermieden und offensichtliche Schreibfehler auf den Versandpapieren beachtet werden, sowie eine gewisse Gewandtheit in der Erledigung der Arbeit überhaupt. Die Kontrolle der Wiegenotizen sowie der Qualitätsbezeichnungen, das Berechnen und Absetzen von Frachtunterschieden, wenn etwa das Ladegewicht der Wagen nicht genügend ausgenutzt ist, das Notieren von Gewichtsdifferenzen und Gewichts- oder Wiegegebühren, das Absetzen von Frachtvorlagen, sowie auch die rechtzeitige Veranlassung einer Neubestellung bei Erledigung eines Abschlusses, sind an sich äußerst wichtige Feinheiten, die aber im Zusammenhang mit den Arbeiten in ganz kurzer Zeit geläufig werden, und dann keine besonderen Schwierigkeiten mehr machen.

Die Führung des „Frachtenbuches" besteht lediglich in einem zusammenstellenden Abschreiben der Angaben der Frachtbriefe, die addiert und am Schlusse des Monats mit den Bahnrechnungen verglichen werden. Hiermit verbunden ist eine Kontrolle über die Anwendung der Frachtsätze und Tarife, die, bei der geringen Anzahl gleichartiger Qualitäten und der Gleichartigkeit der Bezüge überhaupt, verhältnismäßig einfach ist, sowie über die Ausrechnung der Stempelgebühren, Wiegegelder, Wagenmieten und sonstiger Nebengebühren; bei Fehlern sind die erforderlichen Reklamationen zu veranlassen.

I. 2.d. Lohnliste. Von der kaufmännischen Abteilung wird weiterhin noch das Lohnwesen erledigt, mit dem dann außer der Führung der Lohnliste Arbeiten zusammenhängen wie die Aufstellung der Einkommenslisten für die

Steuerbehörde, die Berufsgenossenschaft und die Krankenkasse. Etwaige Reklamationen wegen unrichtiger Lohnzahlung sind zu untersuchen und zu erledigen.

Auf Grund der vom technischen Betriebe geführten Bücher werden für jede Löhnung die Namen der beschäftigt gewesenen Arbeiter nach Arbeitsgruppen geordnet eingetragen, während der Betriebsführer selbst für jeden Arbeiter die geleistete Arbeitszeit und die Lohnsätze einträgt. Die Ausrechnung der Löhne, die Abzüge (für Versicherungen, Vorschüsse, Mieten, Strafen und dgl.) und die Berechnung der zur Auszahlung gelangenden Lohnbeträge sind dann von den kaufmännischen Angestellten vorzunehmen, und für die verschiedenen Fabrikationsabteilungen zusammenzustellen. Aus der Lohnliste werden dann auf die zur Zahlung benutzten Düten die Angaben über die Zusammensetzung der Löhnung eingetragen.

Bei der Lohnberechnung kommt es auf eine Fertigkeit im Addieren und Multiplizieren an, sowie auf eine gewisse Gewandtheit im Zählen des Geldes, das in die Düten gefüllt wird. Verständnis für den technischen Betrieb erleichtert die Arbeit, besonders bezüglich des Erkennens etwaiger Irrtümer in den Betriebsangaben, soweit sie in der Verwechselung von Arbeitern oder unrichtigen Angaben der Akkord- oder Stundenlohnsätze bestehen. Das Ausrechnen selbst wird mit der Zeit recht geläufig, da im großen und ganzen nur ein begrenzter Komplex von Berechnungen vorkommt, und sich innerhalb der Lohnperioden mehr oder weniger wiederholt. Außer richtiger Anwendung und Ausrechnung der Sätze verlangt die Berechnung der Beiträge zur Arbeiterversicherung, der Strafen, der Mieten und etwaiger Lieferungen ein gewisses Vertrautsein mit den in Betracht kommenden Verhältnissen. Fehler, vorwiegend Rechenfehler, sind zum Teil auf mangelnde Gewandtheit zurückzuführen und werden bei dem Kontrollieren und Nachrechnen durch einen andern Angestellten gefunden. Das schnelle, richtige („fixe") Rechnen erfordert in der ersten Zeit eine gewisse Anstrengung und verursacht mitunter wegen der vielfach im Anfang erforderlichen Nacharbeit — die Arbeiten müssen zum Lohntermin fertig sein — eine gewisse Ermüdung sowie auch manche Fehler. In kurzer Zeit wird die Geschwindigkeit aber größer, so daß die Arbeit von vielen Angestellten fast spielend leicht, fast maschinenmäßig erledigt wird, und Fehler kaum noch vorkommen. Bei genügenden Vorkenntnissen und ausreichender Gewandtheit, besonders im Rechnen, kann die Lohnliste von Lehrlingen geführt werden.

I. 2. e. Korrespondenz (ausführend). Soweit die Korrespondenz von den Hilfspersonen ausgeführt wird, besteht sie lediglich in einem Abschreiben nach Diktat oder im Ausfüllen von Formularen. Hierbei sind eine saubere Schrift und die Fähigkeit, richtig zu schreiben, erforderlich; außerdem ist darauf zu achten, daß widersinnige Ausführungen vermieden werden, die mitunter vorkommen können, falls das Gesprochene unrichtig verstanden wurde. Soweit der Inhalt der Briefe nicht wörtlich festgelegt wird, kommt es auf exakte Ausdrucksweise, besonders auch auf genaue Angabe etwa vorkommender Zahlen an, eine Uebung, die sich aber recht schnell erwerben läßt, und im Anfang dadurch erleichtert wird, daß frühere ähnliche Schriftstücke als Vorlage dienen.

I. 2. f. Kopieren, Briefe ablegen, Registrieren, Handreichungen Botengänge. Die sonstigen im Kontor vorkommenden Hilfsarbeiten, wie Kopieren, Briefe ablegen, Registrieren, Handreichungen, Aufstellen gewisser Verzeichnisse, Bedienung des Telephons usw. erfordern kaum wesentliche Vorkenntnisse und werden bei einer leicht zu erwerbenden Geschicklichkeit und bei einer allerdings unentbehrlichen Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit ohne Schwierigkeit erledigt. Die ausgehenden Briefe sind nach erfolgter Unterschrift zu kopieren, wozu eine Uebung im Kopierverfahren erforderlich ist, richtig zu adressieren und zu frankieren, unter gleichzeitiger Notierung in das Portokassenbuch. Die Kopierbücher werden geordnet registriert, die eingehenden Briefe werden nach Datum und Firma überschrieben und abgelegt. Außer auf Sauberkeit ist natürlich bei den Arbeiten darauf zu achten, daß Verwechslungen und Irrtümer vermieden werden, damit unrichtige Adressierungen nicht

vorkommen, Briefe verschiedener Firmen beim Ablegen nicht verwechselt werden, und besonders in der Registratur stets Ordnung und Klarheit herrscht. Im Anfang sind Fehler häufiger, wegen der noch bestehenden Ungewandtheit und Ungewohntheit der Arbeit, und lassen sich nur durch strenge Aufmerksamkeit vermeiden. Das Anlernen erfordert je nach der Anlage eine sehr verschiedene Zeit. Vorarbeiten können nicht gemacht werden, vielmehr kommt es auf eine genaue und gute Anleitung und eine direkte Ueberwachung der Arbeit besonders im Anfang an. Meist werden diese Tätigkeiten von Lehrlingen ausgeführt, und erlauben mit der Zeit gewissermaßen mechanisch zu arbeiten.

II.

Kleineres Kontor eines Roheisen-Import-Geschäftes mit großem Absatz an kleinen gesicherten Kundenkreis.

(Ausführung der Arbeit durch zwei Angestellte unter Anweisung und Aufsicht des Inhabers.)

Arbeits-Einteilung. Die kaufmännische Einrichtung eines Roheisen-Import-Geschäftes, das in der Hauptsache einige Spezialmarken englisches Roheisen kauft, nach Deutschland verschicken, und meistens aus dem Rheinschiff direkt an die Kundschaft verladen läßt, ist eine verhältnismäßig einfache. Die Arbeiten werden erledigt durch den Geschäftsinhaber, dem in der Regel zwei jüngere Hilfspersonen (ein Handlungsgehilfe und ein Lehrling) zur Seite stehen. Die leitenden und entscheidenden Arbeiten, vor allem der eigentliche Einkauf, die Ueberlegung und Entschließung bezüglich des Verkaufes und der zu stellenden Preise und Bedingungen, die Kalkulationsarbeiten und ebenso die Kassenführung sind Sache des Geschäftsinhabers, der auch die anderen Arbeiten, soweit sie von den Hilfspersonen ausgeführt werden, anweist und überwacht. Die Tätigkeit der Angestellten umfaßt im großen und ganzen das Lesen der gesamten eingehenden Korrespondenz zur Orientierung über den Gang des Geschäftes, und die sich daraus ergebenden Arbeiten: das Eintragen der Aufträge in die Kommissionsbücher, die Buchungen in Journal- und Hauptbuch, die Korrespondenz — besonders auch Versandaufgaben und Instruktionen an die Spediteure sowie die Begleitschreiben bei Regulierungen und Ueberweisungen; — dazu kommen das Ausstellen der Rechnungen und Versandanzeigen, die schriftlichen Arbeiten, die mit der Verschiffung zusammenhängen, ferner der Verkehr mit Banken, Diskont- und Wechselberechnungen, sowie das halbjährlich erforderliche Aufstellen der Kontokorrentrechnungen und Rechnungsauszüge für einige der Kunden.

Während diese Arbeiten in der Regel von dem älteren Angestellten ausgeführt werden, erledigt der Lehrling in der ersten Zeit neben den Botengängen zur Post und zu den Banken das Kopieren und Registrieren der Kopierbücher, das Registrieren und Ablegen der Briefe sowie die Briefexpedition und kleinere schriftliche Arbeiten.

II. 1. Buchführung. Die Buchführung erfolgt in der Regel in der Weise, daß nach Lesen der Korrespondenz die Schriftstücke herausgesucht werden, die Anlaß zu einer Buchung geben. Die Briefe und Rechnungen sind zu lesen. Dabei ist zu überlegen, wie die Buchung zu erledigen ist und welche Konten in Betracht kommen. Die Unterlagen sind auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen, Umrechnungen vorzunehmen, falls es sich um englische Werte handelt, oder auch Zins- und Kursrechnungen vorzunehmen und zu berücksichtigen. Sind diese Vorarbeiten erledigt, so erfolgen die entsprechenden Eintragungen in das Journal, wobei vor allem darauf zu achten ist, daß die Buchungssätze richtig, und die

Buchungen sorgfältig und reinlich erfolgen. Bei den kleineren Buchungen, soweit Zins- und Kurs- oder Skonto- und Abzugsposten mit zu berücksichtigen sind, müssen die Konten richtig gewählt werden.

Das Uebertragen der Posten des Journals – in das der Kontrolle halber auch sämtliche einzelnen Kassenposten aufgenommen werden – stellt mehr oder weniger lediglich ein Abschreiben dar, wobei nur darauf zu achten ist, daß die Eintragungen auf die richtigen Hauptbuchkonten und Hauptbuchseiten erfolgen und Zahlenverwechselungen, Zahlenverstellungen oder sonstige Schreibfehler nicht vorkommen.

Ein besonderes Ueberlegen erfordern diese Eintragungen ins Hauptbuch nicht mehr, da das Ueberlegen vorher beim Buchen ins Journal stattfinden muß. Das Hauptbuch wird monatlich aufaddiert, wobei durch Zusammenstellung der Summen der einzelnen Kontoseiten eine Kontrolle der Buchungen durch Vergleich mit dem Gesamtbetrag der Journalbuchungen erfolgt. Jährlich einmal sind dann die Salden der einzelnen Konten gelegentlich der Bilanzarbeiten festzustellen.

Die Buchungsarbeiten erforden bis zu einem gewissen Grade die Kenntnis der buchmäßigen Einrichtung. Soweit die Verhältnisse in Betracht kommen, wie sie im Geschäfte selbst vorliegen, bedarf es kaum einer durchgreifenden kaufmännischen Schulung und einer eingehenden Kenntnis der Buchführung überhaupt. Es kommt lediglich darauf an, zu wissen, wie die Buchführung im vorliegenden Fall eingerichtet ist, welche Konten zur Verfügung stehen, und wie die Konten bei den einzelnen Geschäftsvorfällen gewählt werden müssen. Die erforderlichen Kenntnisse und die nötige Uebung lassen sich durch eine entsprechende Anleitung und Kontrolle während der ersten Zeit im Geschäft erwerben, wobei eigentliche buchtechnische Vorkenntnisse nicht erforderlich sind. Tatsächlich führen auch die Angestellten in der Regel die Bücher auf Grund dessen, was sie im Geschäft gelernt haben, oder wozu sie angeleitet sind, ohne eine vorherige fachschulmäßige Ausbildung hierzu. Die Arbeit als solche besteht ja mehr oder weniger aus Abschreiben oder Zusammenstellen nach feststehendem Schema, wobei ein klarer Kopf sich in der Regel in ganz kurzer Zeit einarbeiten kann, da mehr oder weniger doch immer dieselben Geschäftsvorfälle vorkommen, und infolgedessen die Buchungen sich in demselben Rahmen bewegen.

Bei Erledigung der Arbeit kommt es vor allem darauf an, daß der Angestellte die Fähigkeit besitzt, richtig zu rechnen und zu schreiben, und die Geschäftsvorfälle richtig aufzufassen und zu beurteilen, um ein richtiges Detaillieren und Buchen vornehmen zu können. Die Arbeiten werden in der Regel mit der Zeit durch die wachsende Uebung und ständige Wiederholung so geläufig, daß eine besondere Ueberlegung im Einzelfalle kaum erforderlich ist, und nur ein „Achtgeben", ein Achten auf die Arbeit, nicht entbehrt werden kann. Sobald der Angestellte die Unterlagen sieht, weiß er auch, wie zu buchen ist und bedarf hierzu keiner schwierigen Gedankenkombination mehr. Besondere Aufmerksamkeit erfordert vielleicht die Kontrolle der eingehenden Zahlungen, die auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen, und mit den Eintragungen auf den betreffenden Konten zu vergleichen sind. Eine gewisse Gewandtheit beim Suchen, etwa gelegentlich des Monatsabschlusses, auftretender Fehler und Differenzen erleichtert die Arbeit wesentlich. Es stellt sich beispielsweise vielfach heraus, daß von den betreffenden Angestellten gewisse Fehlergruppen wie die Verstellung von Zahlen, oder unrichtiges Uebertragen der Schlußsummen einer Seite, oder auch Verwechselungen der Kontenseiten immer wiederkehren; nach dieser Richtung ist dann auch in erster Linie die Kontrolle bei Auftreten eines Fehlers vorzunehmen. Es bildet sich gerade beim Fehlersuchen vielfach eine gewisse Fertigkeit heraus, die schwer zu definieren ist, aber tatsächlich doch zu bestehen scheint, da einzelne Angestellte ohne große Mühe Fehler finden, nach denen andere vielleicht Stunden lang suchen müssen. Ebenso kommt es häufig vor, daß entweder Eintragungen ins Journal vergessen werden, oder auch der Uebertrag ins Hauptbuch unterbleibt, besonders wenn die Uebertragungen aus Mangel an Zeit nicht gleich im Anschluß an die Journalbuchungen gemacht werden können. Auch treten Additionsfehler im Journal hin und wieder auf, jedoch meistens nur beim ersten Addieren, und

werden beim Nachaddieren gefunden. Es sind dies alles Fehler, die weniger einen Schluß auf die Schwierigkeit der Arbeit als solche zulassen, als vielmehr teilweise in der ausführenden Person begründet sind, wobei etwa Oberflächlichkeit beim Uebertragen, Nebengedanken oder auch Störungen von außen mitsprechen können, die aber vielleicht in der Hauptsache darauf zurückzuführen sind, daß die Angestellten die Arbeiten etwas leicht und spielend überwinden wollen, und die nötige Achtsamkeit nicht berücksichtigen. Im großen und ganzen bewegen sich die Arbeiten innerhalb festgelegter Grenzen, und Aenderungen dürfen höchstens vorgenommen werden, wenn etwa Arbeit erspart werden kann durch Anwendung eines vereinfachten Buchungssatzes oder durch Zusammenziehung von Buchungen, worunter die Klarheit natürlich nicht leiden darf.

Zur Erlernung der Buchungsarbeit diente teilweise während der ersten Lehrzeit ein Abschreiben der Buchungen, und später ein selbständiges Buchen auf Grund der Unterlagen in Hefte und dergleichen; jedoch wurden auch Angestellte herangezogen, denen diese Arbeit zu viel war, und die sich lediglich auf Grund dessen, was sie sahen und hörten, in die Buchungsarbeiten einlebten; und diese meistens im zweiten Lehrjahr schon selbständig ausführten.

Mit den Buchungsarbeiten hängt eng zusammen die Erledigung der sich daraus ergebenden Korrespondenz, wie das Schreiben von Empfangsanzeigen, von Regulierungsbriefen oder Begleitschreiben bei Sendungen an Banken, sowie das Mahnwesen, das aber im großen und ganzen sich in engen Grenzen hält und nur ausnahmsweise vorkommt.

Die Beobachtung über vorgenannte Arbeit konnte an verschiedenen Angestellten vorgenommen werden, die nacheinander in dem Posten beschäftigt wurden. Die Ergebnisse waren in allen Fällen die vorstehend niedergelegten.

II. 1. a. **Buchführung desselben Angestellten in anderem Geschäft.** Einer dieser Angestellten wurde nach seinem Austritt in einer chemischen Fabrik als Buchführer beschäftigt, wobei sich folgendes Bild ergab:

Die Arbeiten, die er auszuführen hatte, bestanden in der Führung des „amerikanischen" Journals und des Hauptbuches, dem Abschluß der Konten, der Veranlassung der Regulierungen, der Kassenführung, dem Verkehr mit den Banken und der Ausführung der damit zusammenhängenden Berechnungen, der Erledigung des Mahnwesens und endlich, soweit Buchführungsarbeiten in Betracht kommen, der Zusammenstellung der Buchsalden für die Bilanz. Obgleich hier ein an sich ganz anderes Geschäft vorliegt, bewegten sich die Buchungsarbeiten doch im großen und ganzen in demselben Rahmen wie früher, mit dem Unterschied natürlich, daß andere Namen und andere Konten vorkommen; und die Eintragungen ins Journal insofern anders sind, als in dem Roheisengeschäft dieses nach italienischer Art geführt wird, wobei die vollständigen Buchungssätze in jedem Fall eingetragen werden, während bei dem jetzt angewandten amerikanischen Journal das Detaillieren der Buchungen durch entsprechende Eintragung in die vorbezeichneten Kolonnen erfolgt, und nur eine kurze Charakteristik der Gesamtbuchung erforderlich ist. Auch hier sind die Unterlagen zu lesen, dabei ist zu überlegen, worum es sich handelt, und welche Konten in Betracht kommen müssen. Unter Voraussetzung der Fähigkeit, richtig zu lesen und zu schreiben, erfordert die Arbeit eine Kenntnis der Einrichtung der Buchführung, eine gewisse Sicherheit und Gewandtheit, sowie eine genügende Uebung im richtigen und schnellen Rechnen und Addieren.

Einige Schwierigkeit machen auch hier die Umrechnungen fremder Währungen, und vor allem bei dem amerikanischen Journal das Einsetzen der richtigen Zahlen in die richtigen Kolonnen. Ermüdend ist auf die Dauer das Aufaddieren des Journals und das Uebertragen in das Hauptbuch, weniger wegen der Schwierigkeiten der Arbeit als wegen der Arbeitsmenge. Auch hier bestehen vorkommende Fehler im großen und ganzen nur — abgesehen von Verwechselungen beim Eintragen in das Journal — in der unrichtigen Wahl der Konten und dem Uebertragen auf die unrichtige Kontoseite, und sind durch erhöhte Achtsamkeit und die Kontrollen leicht zu vermeiden. Selbständige Aenderungen innerhalb des gegebenen Rahmens dürfen

auch hier nur vorkommen, falls es sich etwa um Vereinfachungen handelt oder um Richtigstellung von Fehlern. Das Einarbeiten wurde auf Grund der längeren vorherigen ähnlichen Tätigkeit recht leicht; der Posten konnte vom ersten Tage an ohne große Anstrengung vollständig ausgefüllt werden.

Eine besondere Schwierigkeit macht im vorliegenden Fall lediglich eine Kontrolleinrichtung bei den Buchungen, durch die der Nettoumsatz fortlaufend ersichtlich gemacht werden soll, die aber meiner Ansicht nach in der unzweckmäßigen Einrichtung ihren Grund hat und leicht vermieden werden könnte.

II. 2. Korrespondenz. Die Korrespondenz betrifft im wesentlichen Offerten, Auftragsbestätigungen, Verschiffungs- und Versandinstruktionen, Avise und Rechnungen, den Verkehr mit den Banken oder sonstige Angelegenheiten, wie etwa Anmahnung von Lieferungen oder Verständigung über Lieferfristen und dergl. Außerdem kommen die bereits erwähnten Empfangsanzeigen, Mahnbriefe und dergl. vor. Im großen und ganzen bewegt sich der Schriftwechsel innerhalb gewisser ein für allemal festliegender Grenzen, und kann nach dem bestehenden Usus und in den üblichen Formen erledigt werden. Für außergewöhnliche Sachen erfolgt die Festlegung des Inhaltes durch den Geschäftsleiter entweder durch genaue Angaben oder auch, allerdings nur in seltenen Fällen, durch wörtliches Diktieren der ganzen Briefe. Für die Angestellten kommt es deshalb im wesentlichen darauf an, zunächst, soweit sie mehr oder weniger ohne besondere Anweisung in den üblichen Formen die Briefe abzufassen haben, die Unterlagen richtig zu lesen und zu verstehen, und dann die zu schreibenden Briefe richtig abzufassen, richtige Preise und Bedingungen einzusetzen, und vor allem darauf zu achten, daß das, was gesagt werden soll, klar und deutlich mit nicht zu viel Worten ausgedrückt wird. Fehlerloses orthographisch richtiges Schreiben und eine leserliche Handschrift bezw. die Fähigkeit, auf der Maschine zu schreiben, sind Vorbedingungen, während das eigentliche Abfassen der Briefe leicht zu erlernen ist, oder in jedem einzelnen Falle nach früheren Schreiben erfolgen kann. Bei dem Verkehr mit England ist eine gewisse Vorkenntnis der englischen Sprache erwünscht, aber nicht unbedingt erforderlich, da die Briefe, soweit sie Anfragen, oder Bestellungen, oder Abrufe betreffen, sowie auch die entsprechenden Regulierungsschreiben in der Regel immer denselben einmal festgelegten Wortlaut haben, und in jedem einzelnen Fall von dem vorherigen Briefe nur mit den neuen Daten abgeschrieben werden können. Die Kontrolle über die Richtigkeit erfolgt ja durch den Geschäftsleiter, und die englischen Briefe werden tatsächlich häufiger von Angestellten geschrieben, die an sich kein Wort Englisch verstehen.

Die Arbeiten der Korrespondenz werden wesentlich erleichtert durch ein gutes Auffassungsvermögen und durch einen gewandten Stil, sowie auch durch die Fähigkeit, die Briefe richtig zu formulieren, ohne lang nachsehen zu müssen, wie dieses vorher geschah. Es kommt dabei darauf an, die zu beantwortenden Punkte in der richtigen Reihenfolge zu erledigen, nichts zu vergessen und auszulassen, die Eigenheiten und besonderne Wünsche des Chefs zu kennen und zu berücksichtigen. Die Wirkung der Formulierung eines Briefes ist in allen Fällen von großer Wichtigkeit, z. B. etwa bei Mahnbriefen, wo es darauf ankommt, dem Kunden nicht vor den Kopf zu stoßen, und doch den gewünschten Erfolg zu erzielen. Das Einarbeiten in die Korrespondenz erfolgt während der Lehrzeit fast ganz von selbst, indem die Lehrlinge allmählich von leichteren Arbeiten zu schwierigen aufsteigen, und bei genügenden allgemeinen Vorkenntnissen und einem klaren Kopf recht bald zu den vorkommenden schriftlichen Arbeiten gebraucht werden können.

Korrespondenz desselben Angestellten in anderem Geschäft. II. 2. a. Auch in der vorhin erwähnten chemischen Fabrik stellt die Korrespondenz im großen und ganzen keine höheren Anforderungen, obgleich sie umfangreicher ist, und der Angestellte den ganzen Schriftwechsel nicht selbst erledigen kann, sondern teilweise Hilfspersonal dazu heranziehen muß. Die zu beantwortenden Briefe sind zu lesen und durchzudenken, und die Ant-

worten in gutem, „flotten", kaufmännischen Stil abzufassen, selbst zu schreiben oder zu diktieren. Sofern es sich darum handelt, nach Angaben des Vorgesetzten die Briefe abzufassen, muß natürlich die Fähigkeit vorhanden sein, das Besprochene inhaltlich festzuhalten, soweit keine kurzen Notizen erfolgen. Bezüglich der Form wird im vorliegenden Fall kein allzu großer Wert auf genaue Einhaltung einer bestimmten Formulierung gelegt, vielmehr kommt es nur darauf an, daß die Briefe zweckmäßig und deutlich abgefaßt sind. Tatsächlich gestalten sich die Arbeiten jedoch so, daß die einmal als richtig anerkannten Formen und Redewendungen im großen und ganzen immer wieder benutzt werden.

II. 3. Hilfsbücher (Kommissions-, Lager-, Einkaufsbuch). Die Hilfsbücher sollen einen Ueberblick ermöglichen über die zu erledigenden Bestellungen, über die abzunehmenden Mengen und Qualitäten, sowie über das Lager, das in kleinerem Umfang bei Spediteuren an den Umschlageplätzen gehalten wird. Zu diesem Zwecke sind die entsprechenden Eintragungen bei Eingang der Bestellungen oder nach ausgeführten Lieferungen, sowie bei den selbst erteilten Aufträgen und Abrufen vorzunehmen, und die Veränderungen des Lagers einzutragen. Die Grundlagen hierzu ergeben sich aus der Korrespondenz, die dann ihrerseits durch Rechnungen, durch Verschiffungspapiere, Lagerscheine und Wiegescheine kontrolliert wird. Die in Betracht kommenden Schriftstücke sind zu lesen und inhaltlich zu verstehen, worauf in kurzen und knappen Sätzen eine übersichtliche Eintragung der notwendigen Angaben erfolgt. Vor allem müssen die einzutragenden Zahlen ebenso wie die Bedingungen, Preise, Lieferfristen richtig und genau sein. Eine gewisse Geschäftskenntnis, die aber in kurzer Zeit zu erwerben ist, ist für die richtige und schnelle Ausführung der Arbeit von Vorteil. Im wesentlichen ist weiter darauf zu achten, daß Eintragungen nicht unterbleiben, was vorkommen kann, wenn sie nicht direkt bei Eingang der Korrespondenz erfolgen, und etwa die in Betracht kommenden Schriftstücke anderweitig bearbeitet und abgelegt werden, ehe die Notizen daraus in die betreffenden Betriebsbücher gemacht worden sind. Die Eintragung der Hilfsbücher soll jeden Morgen als erste Arbeit vorgenommen werden. Die Bücher sind nach einem gewissen Plan eingerichtet, so daß die Arbeit als solche nur ein Abschreiben der in Betracht kommenden Daten darstellt, wobei die richtige Wahl der Konten zu beachten ist; dies erfordert aber ausschließlich Aufmerksamkeit, da die Bezeichnungen, soweit sie Fachausdrücke sind, sich in kurzer Zeit und ohne Mühe aneignen lassen. Die mit der Zeit eintretende Gewandtheit erleichtert die Arbeit insofern, als das Aufschlagen der Konten erfolgen kann, ohne daß die Register zu Hilfe zu ziehen sind.

II. 4. Diskont-, Konto-Korrent-, Zinsrechnung. Einen gewissen Umfang nehmen im vorliegenden Geschäfte Arbeiten ein, die durch den Verkehr mit den Banken und durch die Regulierung in ausländischen Geldsorten bedingt sind. Das Fertigmachen der Diskontrechnungen für den Verkehr mit der Reichsbank, oder das Nachrechnen von Aufstellungen über gekaufte englische Werte, ebenso die Kontrolle über Zinsberechnungen von Banken, und auch das selbständige Aufstellen von Rechnungsauszügen für die Kunden erfordern eine Kenntnis der hierfür in Betracht kommenden Bestimmungen und Gebräuche sowie des kaufmännischen Rechnens. Die Ausführung vollzieht sich aber in bestimmten Formen und nach bestimmten Regeln, die angewandt werden können, ohne daß der Betreffende für den inneren Zusammenhang und die Bedeutung der vorzunehmenden Manipulationen irgendwelches Verständnis hat. [Es ist ja eine bekannte Tatsache, daß manche Angestellte bei Banken kaum eine Ahnung haben, weshalb nun eine Kontokorrentrechnung in einer bestimmten Weise erfolgt, wobei ihnen vor allem gar nicht klar ist, weshalb diese Art der Rechnung nun zu einem richtigen Zinsergebnis führt. Gerade für das kaufmännische Rechnen und sein Verständnis ist vielleicht mehr wie für irgend eine andere kaufmännische Tätigkeit ein schulmäßiges Erklären und eine fachschulmäßige Ausbildung wünschenswert, da bei weitem nicht jeder kaufmännische Angestellte oder jeder Leiter eines kaufmännischen

Betriebes in der Lage ist, seinen Angestellten die betreffenden Rechenmethoden mit der gewünschten Klarheit verständlich zu machen.] Abgesehen von der Kenntnis der Methoden ist dann natürlich die Fähigkeit, richtig zu rechnen, und eine Gewandtheit im Ausfüllen der in Betracht kommenden Formulare erforderlich, wobei es zu einer selbständigen Gedankenentwicklung aber nicht kommt.

II. 5. Nebenarbeiten. Die Arbeiten des Lehrlings, das Kopieren, die Registraturarbeiten, die Expedition der Briefe etc. erfordern keine fachlichen Vorkenntnisse und Uebungen, und werden nach den bestehenden Vorschriften ausgeführt, wobei lediglich auf die richtige Erledigung zu achten ist, und Verwechselungen besonders beim Registrieren oder beim Schreiben der Adressen nicht vorkommen dürfen.

Die Arbeiten vermitteln gleichzeitig bei richtigem Verständnis und dem nötigen Interesse einen Ueberblick über den ganzen Geschäftsgang und die vorkommenden sonstigen Arbeiten, und leiten so zu den wichtigeren Tätigkeiten zweckmäßig hinüber.

III.

Kleineres Kontor eines Getreidehandel- und Exportgeschäftes mit lokalem Bezugskreis.

(Ausführung der Arbeit durch 4 Inhaber und 2 Angestellte.)

Ein ganz ähnliches Bild wie das Roheisengeschäft zeigt eine Getreidegroßhandlung, die im wesentlichen Futtermittel und Getreide im Inland, und zwar in der nächsten Umgebung ihres Sitzes, durch ihre Agenten und Makler aufkaufen läßt, in Speichern sammelt, teilweise mischt, und die Sendungen zusammenstellt und exportiert. Die gesamten kaufmännischen Arbeiten werden erledigt von den 4 Chefs, einem Buchhalter und einem Lehrling. Die eigentliche Unternehmertätigkeit erfolgt durch die Chefs, die sich über die zu zahlenden und zu verlangenden Preise nach der Marktlage orientieren, und diese nach der Verwendungsmöglichkeit beziehungsweise nach der Dringlichkeit des Wunsches, dem Lieferanten Ware abzunehmen oder ein Geschäft abzuschließen, im einzelnen Falle feststellen. Die Orientierung über Preise und Absatzverhältnisse erfolgt meist durch entsprechende telephonische Mitteilung der Verkaufsvertreter im Ausland.

Die kaufmännische Einrichtung ist auch hier im wesentlichen dem Geschäfte angepaßt. Die Buchführung erfolgt nach italienischer Art, wobei die Grundbuchungen nach den verschiedenen Unterlagen — Schriftstücken, Rechnungen, die ihrerseits durch andere Belege, wie Frachtbriefe, Wiegescheine, Verschiffungspapiere kontrolliert werden, — in das Journal eingetragen werden. Reine Kassenposten, um die es sich bei den meisten Bezügen handelt, die direkt bar bezahlt werden, werden ausschließlich in das Kassenbuch verbucht. Aus diesen Grundbüchern erfolgt die Uebertragung in Kontokorrent und Hauptbuch, wobei die betreffenden Lagerkonten in einem besonderen Buch getrennt geführt, und in das Hauptbuch nur monatlich in einer Summe übertragen werden. Eine monatliche Kontrolle geschieht durch Zusammenstellen und Aufaddieren der beiden Hauptbuchseiten, deren Summen mit der Gesamtsumme der Grundbuchungen übereinstimmen muß. Die Bilanz wird jährlich aufgestellt. Eine technische Lagerbuchführung ist nicht vorhanden, vielmehr dient zur Kontrolle des Lagers lediglich das Hauptbuch, wobei jedoch erhebliche Differenzen zwischen den Buchbeständen und den tatsächlich vorhandenen Mengen stets eintreten, die zum Teil auf das Eintrocknen zurückgeführt werden. Eine besondere Kontrolle erfordern die ein- und ausgehenden Säcke, die in der Regel einen erheblichen Wert darstellen. Eine Eigenart bringen in dieses Geschäft die Ausfuhrscheine hinein, die wie andere Werte gehandelt, bezw. zweimal monatlich an Banken verkauft werden.

Die Löhnung der Lagerarbeiter wird von dem Lagerangestellten ausgerechnet, und in den kaufmännischen Büchern nur in einer Summe verbucht.

Die Ausgabe von Materialien aus dem Lager erfolgt auf Grund von Scheinen, ohne daß aber, wie erwähnt, eine eingehendere buchmäßige Kontrolle darüber stattfindet.

Außer den unentbehrlichen Grundfähigkeiten, richtig zu lesen, zu schreiben und zu rechnen, und einem klaren Kopf werden Anforderungen an die einzustellenden Personen nicht gestellt, wobei in der Regel nach Möglichkeit die Leute selbst aus Lehrlingen herangezogen werden. Die Arbeiten und Anforderungen sind im großen und ganzen die gleichen, wie unter II geschildert.

IV.

Kleineres Kontor eines internationalen Getreidegeschäftes mit großen Umsätzen und Zweigbüros.

(Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber und 4 Angestellte.)

VI. 1. Arbeitseinteilung. Der Betrieb ist ein großzügig geführtes Getreidegeschäft, das sowohl inländische als ausländische Geschäfte abschließt, und in Abfallprodukten einen kleineren Lokalhandel betreibt. Lagerei, nebst Mischung und Zusammenstellung der verschiedenartigen Partien, wird in einem großen modern eingerichteten Lagerhaus vorgenommen. Die Zu- und Abfuhr erfolgt teils durch die Bahn, teils direkt per Schiff, das bis unter den Ladekran in tiefem Fahrwasser fahren kann. Das Hauptgeschäft ist so organisiert, daß die Unternehmertätigkeit, Einkauf und Verkauf, und die damit zusammenhängenden wichtigeren Tätigkeiten von den drei Chefs oder einem derselben ausgeführt werden, während die übrigen zum Teil Reisen, zum Teil die Leitung der auswärtigen Filialen mit übernehmen. Das kaufmännische Kontor ist infolgedessen mit einer verhältnismäßig geringen Anzahl von Angestellten besetzt: Dauernd beschäftigt sind nur ein Prokurist, dem die direkte Leitung des Kontors obliegt, sowie drei Angestellte. Einer erledigt vorwiegend die Korrespondenz und die Lagerbuchführung; der andere die Führung des Hauptbuches, die Verwaltung der Musterei („Mustermensch"), sowie die einschlägige Korrespondenz, ferner führt er das Versandbuch und das Wareneingangs- oder Fakturenbuch; dem dritten endlich liegt die Expedition ob.

Der Prokurist hat die Verteilung der Arbeiten und die Ueberwachung ihrer Ausführung zu erledigen. Er führt außerdem die Kasse und die Strazze (Journal), woraus die Eintragungen in das Hauptbuch erfolgen, stellt die Bilanz und die Berichte auf, und erledigt oder veranlaßt die Erledigung der Korrespondenz, soweit dies nicht durch einen der Chefs geschieht. Im einzelnen mußte eine Skizzierung der Arbeiten des Prokuristen auf besonderen Wunsch unterbleiben; ebenso lehnte der Expedient eine eigene Auskunft ab mit der Begründung, „daß durch etwaige Veröffentlichungen die Fertigkeiten und Kenntnisse, die er sich mit Mühe erworben habe, auch anderen zugängig gemacht werden könnten". Seine Tätigkeit ist die gleiche wie die eines anderen Expedienten und bietet in dieser Beziehung keine Besonderheiten. Auf Grund der Bestellungen hat er unter genauer Beobachtung der Versandvorschriften den Versand zu veranlassen, je nach den vorliegenden Verhältnissen die Papiere für den Bahn- oder den Schiffstransport auszufüllen, und zu beachten, daß alles ordnungsmäßig erledigt wird. Außer Frachtbriefen und Konnossementen kommen Zolldeklarationen, Nachweise für die Statistik, Wiegescheine usw. in Betracht. Bei seiner Tätigkeit handelt es sich im großen und ganzen um die Entwicklung von Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit, während die einzelnen Arbeiten keine weiteren Kenntnisse als Lesen und Schreiben erfordern. Zur regelmäßigen Ausübung der Arbeiten gehört natürlich eine gewisse Kenntnis des Geschäftes, die sich aber bei genügender Anlage und bei genügendem Auffassungsvermögen in kurzer Zeit aneignen läßt, und wobei zu berücksichtigen ist, daß durch

Wiederholung und Gewohnheit die Arbeit erleichtert, und die Zuverlässigkeit erhöht wird. Die Papiere werden in der Regel durch einen anderen Angestellten kontrolliert. Die Tätigkeit wird in vielen Geschäften von Lehrlingen unter Kontrolle eines älteren Angestellten, bei genügender Allgemeinvorbildung meist schon vom ersten Tage des Dienstes an ausgeführt.

Im großen und ganzen sind zwar die Haupttätigkeiten voneinander getrennt, und in der Hauptsache auf die einzelnen Angestellten verteilt, jedoch kommt sehr häufig ein gegenseitiges Aushelfen oder Auswechseln vor, so daß tatsächlich jeder der Angestellten die Arbeit des andern vornehmen kann.

IV. 1.a. Korrespondenz. Für den anderen Posten handelt es sich in der Regel also um die Erledigung der Korrespondenz, die Führung des Lagerbuches und event. die Vertretung des Prokuristen in der Führung der Kasse und der Journal-Buchhaltung. Bei der Kassenführung ist auf richtige Verwaltung des Geldes, richtige Eintragung ins Kassabuch und die Kontrolle der Belege zu achten. Die Buchführung stellt die Anforderungen, wie sie unter II. 1. beschrieben sind. Die Korrespondenz umfaßt die Erledigung aller vorkommenden Briefe, soweit sie nicht von anderen Angestellten im direkten Zusammenhang mit ihren Arbeiten ausgeführt wird. In erster Linie kommen Kaufs- und Verkaufsabschlüsse in Betracht, wozu meistens vorgedruckte Formulare verwendet werden. Hierbei ist dann lediglich auf die richtige Ausfüllung an Hand der vorliegenden Korrespondenz zu achten. Ebenso dienen zur Bestätigung des Eingangs von Geldsendungen usw. besondere Vordrucke. Bei schwierigen Fällen erfolgt die Arbeit in der Regel nach einer von einem Vorgesetzten gegebenen Weisung oder genaueren Inhaltsangaben. Die Formulierung des Briefes ist dann Sache des Angestellten, und dieser hat darauf zu achten, daß der Inhalt in richtiger und einwandfreier Form ausgedrückt, und die rechtlichen Erfordernisse beachtet werden. Tatsächlich wird dies in der Regel keine allzu große Schwierigkeit machen, da sich für gewisse Arten von Briefen mit der Zeit ganz von selbst Formen herausbilden, die dann unwillkürlich in mehr oder weniger gleicher Form wiederholt und angewandt werden; die Briefe werden ja immer von Vorgesetzten durchgesehen und korrigiert, und der Angestellte ist bei Verwendung früherer Formen sicherer, das Richtige zu treffen und Bemängelungen zu vermeiden, als wenn er aus freien Stücken irgendwelche Abänderungen vornimmt. Wenn auch jeder Brief mehr oder weniger einen individuellen Charakter trägt, so handelt es sich im großen und ganzen doch immer um einige Gruppen von Arten, die, wenn auch mit Abänderung je nach dem speziellen Fall, sich in der Regel wiederholen. Die Kenntnisse fremder Sprachen sind erwünscht, um etwaige fremdsprachliche Korrespondenz selbst lesen zu können, jedoch nicht durchaus erforderlich, da die eigene Korrespondenz in deutscher Sprache erfolgt. Etwaige Fehler kommen nur bei Ermüdung infolge des Schreibens, oder bei etwaiger Störung oder Unachtsamkeit vor, typische Irrtümer fielen nicht auf.

IV. 1.b. Lagerbuch. Zu diesem Posten gehört auch noch die Führung des Lagerbuches; nach den Eintragungen des Lagerbetriebs, die durch Frachtbriefe und Frachtrechnungen sowie durch die Lade- und Wiegescheine kontrolliert werden, erfolgt die Eintragung der einzelnen Ein- und Ausgänge in die betreffenden Konten. Zum richtigen Verständnis der dabei vorkommenden technischen Ausdrücke ist ein gewisses Vertrautsein mit dem Geschäft erforderlich. Es ist an sich auch möglich, die Eintragungen richtig zu machen, ohne das Geschäft näher zu kennen. In diesem Falle wäre allerdings eine längere Zeit darauf zu verwenden, um zu suchen, welches Konto bezw. welche Position mit dem betreffenden Ausdruck und der betreffenden Bezeichnung, die sich auf der zur Buchung dienenden Unterlage befindet, gemeint ist. Eine Kontrolle der Lagernotizen wird ermöglicht, wenn das Lager einer bestimmten Getreidesorte vollständig erschöpft ist, wobei dann kleinere Abweichungen infolge des natürlichen Gewichtsverlustes, sowie Verluste beim Einsacken u. dergl. auf ein vorhandenes Ausgleichskonto übertragen werden. Eine weitere Kontrolle findet in der Regel

statt durch Abschätzung bei der Bilanz, oder sobald ein Bestand zu einem kleineren Rest zusammengeschmolzen ist. Sprachkenntnisse sind zu der erforderlichen Arbeit nicht notwendig; dagegen ist besonders darauf zu achten, daß die Eintragungen auf die richtige Seite und die richtigen Konten erfolgen, und daß die Qualitäten nicht verwechselt werden. Ferner ist eine gewisse Uebung im Ueberblick über die Betriebsnotizen, sowie die Unterlagen und deren Kontrolle notwendig, weil hierbei immer leicht Fehler und Verwechselungen vorkommen können, die dann vom kaufmännischen Büro aus angemahnt bezw. in Ordnung gebracht werden müssen. Die bei der Eintragung vorkommenden Fehler sind meist Schreibfehler, die wohl auf Unachtsamkeit oder Störungen beruhen. Etwaige Aenderungen in Anordnung der Konten sind der Regel nach nicht erlaubt, dagegen dürfen bei der Spedition für Waren, die unverändert über Lager gehen und getrennt lagern, neue Konten selbständig eingerichtet werden.

Der ausführende Angestellte verwaltete den Posten mit Unterbrechung seit etwa sieben Jahren; er hatte die wissenschaftliche Befähigung zum einjährigen Dienst auf der Handelsabteilung einer Oberrealschule erworben, und sich später privat und durch Handels-Hochschulkurse weiter kaufmännisch ausgebildet. Die jetzige Tätigkeit erforderte kein längeres Einarbeiten; der Angestellte ist allmählich zu den einzelnen Arbeiten, die im Geschäfte vorkommen, in der verschiedensten Kombination herangezogen worden. Im großen und ganzen erlaubt die Tätigkeit ein mechanisches Arbeiten, wobei jedoch ein gewisses Ueberlegen und ein gewisses Achten auf die Arbeit nicht entbehrt werden kann, weil sonst die Fehler, die aber ständig zu korrigieren sind, zu häufig werden.

IV. 2. Der Inhaber eines anderen Postens hat Arbeiten verschiedenster Art vorzunehmen, die ihn in der Regel den ganzen Tag beschäftigen. Versandbuch und Fakturenbuch führt er zusammen mit einem Lehrling; ferner liegt ihm die Verwaltung der Musterei ob, sowie die Erledigung der Korrespondenz, die mit diesen Arbeiten zusammenhängt. Die Einrichtung ist so getroffen, daß in dem betreffenden Geschäft für laufende Sachen möglichst jeder „sein eigener Korrespondent“ ist, soweit es sich nicht um Korrespondenz allgemeiner Art, über Verkauf und Kauf usw. handelt, die dem speziell dazu angestellten Korrespondenten übertragen ist; und endlich sind noch für die abwesenden Chefs täglich oder für einige Tage Berichte anzufertigen, die in kurzer Form die wichtigsten Vorkommnisse berücksichtigen, und aus den sie interessierenden Briefen eine kurze Inhaltsangabe geben. Diese Arbeit ist ein vorzügliches Mittel, sich einen Ueberblick über die Vorkommnisse im Geschäft anzueignen, und sich darin zu üben, das Wichtigste zu erkennen und kurz zu skizzieren.

IV. 2.a. Musterei. Die Musterei besteht im wesentlichen darin, daß von jeder ein- und ausgehenden Warensendung Proben genommen werden, die vorsichtig und geordnet aufzubewahren sind, um im Streitfalle einen Anhaltspunkt über die vereinbarten Qualitäten und die gelieferten oder bezogenen Waren zu bilden. Es wird also von jeder Warengattung, für die ein Geschäft abgeschlossen oder zur Ausführung gekommen ist, eine vorsichtig und nach besonderen Regeln entnommene Probe — das Probenehmen ist in der Regel Sache der Lagerverwaltung — dem Kontor eingeliefert, hier mit einem entsprechenden Anhängezettel versehen, und in den Musterschrank eingereiht, wo sie so lange aufbewahrt werden muß, als noch etwaige Differenzen entstehen, oder Kontrollen nötig werden können. Die Ordnung erfolgt in der Regel nach der Herkunft. Besondere Fachkenntnisse sind nicht erforderlich. Der ständige Umgang mit den Mustern erzeugt aber allmählich eine Fertigkeit, auch in der Beurteilung der Proben, was jedoch der Regel nach nicht Sache des betreffenden Angestellten, sondern eines der leitenden Herren ist. Dagegen sind geographische Kenntnisse, wenigstens in beschränktem Umfange, wenn auch nicht durchaus notwendig, so doch nützlich, um leichter die richtige Gruppierung nach der Herkunft zu ermöglichen. Das wichtigste bei der Arbeit ist ein genaues Ordnen und ein hinreichendes Gedächtnis, um sich möglichst schnell unter den Posten zurechtzufinden und sie herauszusuchen, wenn sie verlangt werden,

eine Arbeit, die sich natürlich durch entsprechende Register und Bezeichnungen und entsprechendes Anordnen erleichtern läßt. Fehler dürfen bei dem Aufbewahren der Muster nicht vorkommen, wenigstens nicht in der Weise daß Muster verwechselt werden, da dies nachteilig werden kann, wenn etwa nachher eine eintreffende Ware mit einem Muster verglichen würde, das aus einer andern Sendung stammt. Zur Erledigung dieser Arbeiten ist eine wenn auch nur oberflächliche Geschäftskenntnis erwünscht, um sich nach der Korrespondenz und den Verschiffungspapieren, Hand in Hand mit dem Versand- und dem Fakturenbuch zurechtzufinden, und nicht allzulange Zeit auf das Suchen der entsprechenden Posten verwenden zu müssen. Die Hauptschwierigkeit ist das genaue und zuverlässige Achtgeben, und das durchaus zuverlässige, fehlerfreie Erledigen der Arbeiten. Hierbei ist es im großen und ganzen dem Angestellten überlassen, wie und wo er die einzelnen Muster gruppiert; Bedingung ist nur, daß er sich darin zurechtfindet. Es ist dabei selbstverständlich, daß der einmal eingeschlagene Weg nicht ohne wesentlichen Grund und nicht ohne Besprechung mit den leitenden oder den übrigen Herren geändert wird, da in Abwesenheit des eigentlichen „Mustermenschen" auch die anderen Angestellten erforderlichen Falles orientiert sein müssen. Eine Arbeitshäufung findet in der Saison statt, während im übrigen die Musterei nicht viel Arbeit verursacht. Der jetzige Inhaber ist etwa $5^1/_4$ Jahr auf dem Posten. In der Regel wird die Arbeit so eingeteilt, daß in dem ersten Lehrlingsjahr die jungen Leute, von denen in der Regel eine höhere Schulbildung (Einjähr. Zeugnis) verlangt wird, mit der Erledigung der Zollabfertigung, der Führung des Versandbuches und einiger Korrespondenz beschäftigt werden, wodurch sie sich allmählich in das Geschäft einleben, und die besonders zur Zollabfertigung erforderliche Routine gewinnen. Trotzdem macht die Musterei, die dann in der Regel dem Lehrling im zweiten Jahr anvertraut wird, nach Angabe des jetzigen Inhabers im Anfang verhältnismäßig große Schwierigkeiten, bis man orientiert ist, wo ein Muster steht, und wo ein anderes abzulegen ist, eine Schwierigkeit, die sich vielleicht aber durch andere Gruppierung und ausgedehntere Registrierung abschwächen ließe. Die Uebergangszeit der Einarbeitung dauerte angeblich $^1/_4$ bis $^1/_2$ Jahr; eine besondere Vorbereitung außer durch die erwähnten Arbeiten im ersten Lehrjahre fand nicht statt, da sich grundsätzlich jeder selbständig in die von ihm vorzunehmende Tätigkeit einzuarbeiten hat.

IV 2. b. Versandbuch und Fakturen. Neben der Musterei ist das „Versandbuch" zu führen, und zwar gemeinschaftlich mit einem Lehrling, das die sämtlichen ausgehenden Sendungen aufnimmt, sowie das „Fakturenbuch" in das die Eingänge eingetragen werden. Die Eintragungen erfolgen nach den eingehenden Rechnungen und den vom Lager aufgenommenen Notizen oder den Umschlag- und Umladepapieren, falls die Uebernahme an einem andern als dem heimischen Hafenplatz erfolgt. In der Regel wird die Buchung erst dann vorgenommen, wenn durch eine Kontrolle, etwa durch Verwiegen oder Vermessen bei der Umladung, oder bei der Einlagerung, die Richtigkeit der Rechnungen und Frachtpapiere festgestellt ist. Bei den Buchungsarbeiten, die, wie bereits erwähnt, dem Lehrling sofort beim Eintritt übertragen werden, ist es erforderlich, die Qualitäten auseinanderzuhalten, und auch ausländische Gewichte und Währungen umzurechnen. Ferner gehört eine gewisse allmählich anzueignende Uebung dazu, die eingehenden Rehnungen sich gleich richtig vorzustellen, zu wissen, was darin gesagt ist, und worum es sich handelt; also eine „gewisse Anschauungskunde", wie der betreffende Angestellte vielleicht zutreffend bemerkte, um die richtige, zweckmäßige Eintragung der Posten, die unter Umständen auseinanderzuziehen sind, vornehmen zu können. Die Kenntnis ausländischer Sprachen ist mitunter zum Verständnis der ausländischen Rechnungen erforderlich; wenn auch im allgemeinen nur Zeichen zur Anwendung kommen, die ohne Sprachkenntnisse verständlich sind, oder allgemeine Lieferungs- und Verkaufsbedingungen („cif" „fob") usw., oder sonstige Ausdrücke, die man sich aneignen kann, ohne eine Sprache gelernt zu haben. Als gewisse Fachkenntnisse wird man die Fähigkeiten nicht bezeichnen können, wie

der betreffende Angestellte annahm, weil ja die Lehrlinge, die neu in das Geschäft eintreten, sofort mit der betreffenden Arbeit betraut werden. Eine Schwierigkeit macht im Anfang die richtige Berechnung der Tara, da die Säcke nicht alle gleich schwer sind; die Sackgewichte weichen für die verschiedenen Sorten, je nach Herkunft, voneinander ab, so daß bei jeder Sendung gerade hierauf Rücksicht zu nehmen ist. Ebenso erfordert die Umrechnung fremder Währungen und Gewichte, die Berechnung der Zinsverluste, der Frachten und Kostenvorlagen, die auch bei jeder Sendung in das betreffende Buch eingetragen werden, immerhin mehr oder weniger Uebung und Fertigkeit, was sich aber bei der guten allgemeinen Vorbildung der Leute von selbst erledigt. Besonders zu achten ist darauf, daß Preise und Bedingungen der Abschlüsse richtig eingesetzt werden. Soweit Fehler vorkommen, beziehen sie sich vorwiegend auf die Umrechnung, oder sind Rechenfehler, und können in der Hauptsache auf Unachtsamkeit zurückgeführt werden, da bei Unklarheiten immer die Möglichkeit besteht, einen andern Angestellten zu befragen. Zudem wird jede einzelne Eintragung von einem anderen Angestellten kontrolliert. Auch hier häuft sich die Arbeit in der Saison sowie bei Versand und Uebernahme. Wie schon erwähnt, ist die Arbeit von Anfang an Lehrlingsarbeit, so daß ein besonderes Einarbeiten oder Anlernen nicht stattfindet, und auch nicht erforderlich war.

IV 2.c. Hauptbuch und Konto-Korrent. Außer diesen Arbeiten führt der betreffende Angestellte Hauptbuch und Kontokorrent in der üblichen italienischen Form. Die Grundlagen zu den Eintragungen bilden die Buchungen des Prokuristen in die „Kasse“ und „Wechselkasse“, sowie die eigenen Buchungen in das Versand- und Fakturenbuch und die „Strazze“, so daß die einzelnen Posten auf ihre grundsätzliche Richtigkeit hin nicht mehr geprüft zu werden brauchen, sondern lediglich eine Uebertragung aus den Grundbüchern in Hauptbuch und Kontokorrent stattfindet. Die Arbeit erfordert also neben den üblichen Grundkenntnissen Lesen, Schreiben und Rechnen ein, wenn auch nur oberflächliches Vertrautsein mit den Grundsätzen der Buchführung, um unterscheiden zu können, was Kreditor und Debitor bei den Grundbuchungen ist, und was infolgedessen auf die eine oder andere Seite des Hauptbuches gesetzt werden muß. Eine Kenntnis der buchmäßigen Einrichtung des Geschäftes ist bei dieser Arbeit auch nur in verhältnismäßig geringem Umfang notwendig, da die einzeln zu benützenden Konten durch die Grundbuchungen festliegen, und jetzt nur aufzuschlagen sind, um die Eintragungen darauf vorzunehmen. Aenderungsmöglichkeiten sind in keiner Weise gegeben, höchstens ist beim Auftreten eines Kunden, der bisher noch kein Konto hatte, oder bei Neuhinzutreten eines sonstigen Kontos, worüber durch die Grundbuchungen bereits entschieden ist, ein neues Konto im Kontokorrent oder Hauptbuch einzurichten, d. h. an entsprechender Stelle eine Seite zu überschreiben. Sprachkenntnisse kommen nicht in Betracht, dagegen ist, wie bei allen Buchungsarbeiten, eine gewisse Gewandtheit und Schnelligkeit erwünscht. Eine Kontrolle erfolgt vierteljährlich durch Ziehen der Salden. Hierbei ist eine gewisse Fertigkeit im Suchen etwaiger, dann in die Erscheinung tretender Fehler oder Ungenauigkeiten eine Erleichterung. So kam man z. B. bei diesem Posten darauf, bei etwaigen Differenzen zunächst die Kursunterschiede oder den Detailverkauf zu prüfen, wo Pfennigdifferenzen mitunter vorkommen. Im übrigen ist darauf zu achten, daß besonders die englischen Währungen richtig umgerechnet, und Gewichtsunterschiede (englische und deutsche Tonnen) richtig gewertet werden, daß eine Seitenverwechslung nicht vorkommt, und vor allem beim Uebertragen auf die nächsten Seiten die richtigen Zahlen eingesetzt werden. Ferner kommt es mitunter vor, daß Posten vergessen werden zu übertragen, besonders wenn etwa das gleiche Konto auf derselben Seite des Grundbuches häufiger vorkommt, und mechanisch das Uebertragungszeichen neben alle gesetzt wird, ohne zu berücksichtigen, ob wirklich die Uebertragung der verschiedenen Posten stattgefunden hat; ebenso sollen bei großen Zahlen Additionsfehler in den ersten Reihen (Tausender oder Zehntausender) mitunter vorkommen. Es sind dies aber Fehler, die wohl weniger in der Arbeit, als in Unacht-

samkeit des Angestellten, in Nebengedanken oder Ablenkungen ihren Grund haben. Hierbei sind jedoch die Fehler natürlich nicht derartig häufig, daß die Arbeit entwertet würde. Die meisten dieser manchmal unterlaufenden Ungenauigkeiten werden auch dadurch zu vermeiden gesucht, daß die Zahlen sorgfältig verglichen werden, und vor dem Eintragen genau acht gegeben und überlegt wird. Das Einarbeiten erforderte nur kurze Zeit, etwa einen Monat, wobei im Anfang manches unklar blieb, und Verwechslungen der Konten und Seiten besonders nahe lagen. Eine gewisse Heranbildung erfolgte dadurch, daß der Lehrling im ersten Jahr bereits bei dem üblichen „Kollationieren" mitbeschäftigt wurde, dabei nach Möglichkeit Fragen stellte, die Auskünfte überlegte und versuchte, die Vorfälle selbst zu buchen bezw. einen Buchungssatz zu machen, eine Vorarbeit, die aber meiner Ansicht nach weniger wichtig ist für die in Rede stehende Führung des Hauptbuches und Kontokorrents, als für die Buchführung im allgemeinen. Das Buchen erfordert, abgesehen von einer kurzen Ueberlegung der zu Gesicht kommenden Grundbuchungen, lediglich Aufmerksamkeit, damit die richtigen Seiten gewählt werden. Zu dieser Arbeit werden die Leute in der Regel nach dem ersten Lehrjahr benutzt.

IV. 2. d. Korrespondenz. Die Korrespondenz, die mit den vorerwähnten Arbeiten zusammenhängt, besteht im wesentlichen aus Schreiben, in denen fällige Beträge angemahnt werden, aus Empfangsanzeigen, aus dem Schriftwechsel, der erforderlich ist zur Einholung von Akzepten, aus Begleitbriefen zu Rechnungen; ferner kommt die Ausstellung der Rechnungen selbst, und endlich die Instruierung von Spediteuren usw. in Betracht. Außerdem müssen in der Saison Kauf- und Verkaufbriefe mit erledigt werden, wogegen dann andere Arbeiten für ruhigere Zeiten zurückgestellt werden. Durchweg bewegen sich die Schriftstücke in den gleichen oder ähnlichen Formen, vielfach werden vorgedruckte Formulare verwendet, die dann nur auszufüllen sind. Die Kenntnis fremder Sprachen ist erwünscht, da diese das Verständnis der eingehenden Briefe, die eventuell zu beantworten sind, ermöglicht oder erleichtert. Ebenso muß der Angestellte im großen und ganzen über den Geschäftsgang etwas orientiert sein, um nicht zu viel fragen zu müssen, und dadurch die Vorgesetzten aufzuhalten. Es ist selbstverständlich erforderlich, daß der Betreffende in der Lage ist, einfache eingehende Briefe, die er zu beantworten hat, zu lesen und zu verstehen, und eventuell miteinander zu vergleichen, und einen richtigen Geschäftsstil zu schreiben, wobei die Kenntnis von Fachausdrücken, die sich aber in kurzer Zeit aneignen lassen, erforderlich ist. Die Korrespondenz wird mit der Schreibmaschine erledigt, wodurch die Fertigkeit des Maschinenschreibens bedingt wird. Ebenso ist flottes Stenographieren erforderlich, sofern es sich um Schriftstücke handelt, für die die Weisung eines Vorgesetzten entgegengenommen werden muß, oder die ganz ins Stenogramm diktiert werden. Sofern es sich nicht um wörtliches Abschreiben eines Stenogramms handelt, ist besonders darauf zu achten, daß, etwa infolge eines Mißverständnisses, „kein Unsinn geschrieben wird", die Briefe also richtig das wiedergeben, was erforderlich ist, und was sie wiedergeben sollen. Dazu kommt, daß besondere Wünsche des Vorgesetzten über bestimmte Ausdrücke zu berücksichtigen sind; Verbesserungen und Rasuren sind in jedem Falle zu vermeiden. Außer dem Verschreiben, wodurch derartige Verbesserungen erforderlich wurden, kamen im Anfang häufiger Fehler vor, indem verkehrte Bedingungen, Lieferfristen eingesetzt wurden, was wohl auf ungenügende Uebung zurückgeführt werden kann. Wie schon erwähnt, erfolgt ein Teil der Korrespondenz nach Stenogramm oder Anweisung, während die einfacheren Sachen nach bestehenden Formen zu erledigen bezw. auszuführen sind, so daß ein selbständiges Arbeiten fast gar nicht, oder nur in sehr geringem Umfang erforderlich ist. Von Anfang an werden die Lehrlinge mit Korrespondenz beschäftigt, und zwar so, daß zunächst ganz leichte Sachen zu erledigen sind, und dann immer schwierigere und wichtigere Schreibarbeiten übertragen werden.

Außer der möglichst guten allgemeinen Schulbildung und der Kenntnis einiger Fachausdrücke, deren Aneignung keine große Schwierigkeit macht, sowie

einer wenn auch nur oberflächlichen Kenntnis des Geschäftsganges, in den man sich aber in ganz kurzer Zeit einlebt, sind keine Spezialkenntnisse erforderlich, abgesehen von den technischen Fertigkeiten des Stenographierens und Maschinenschreibens. Im Anfang machte dem jetzigen Inhaber des Postens das Ueberlegen der Schriftstücke etwas Schwierigkeit, wobei er zu häufigeren Fragen veranlaßt wurde, und etwaige Fehler ihn angeblich in Aufregung versetzten, was dann wieder besonders den Grund zu Irrtümern und Versehen bildete, und die Sicherheit der Arbeiten beeinträchtigte, ein Umstand, der scheinbar in der Veranlagung des Angestellten seine Ursache hat. Wenn auch so die Erledigung der Korrespondenz im Anfang etwas schwer fiel, so war sie doch bald durchaus geläufig, und erforderte dann neben dem Aufmerken nur noch selten ein besonderes Ueberlegen, da es sich im großen und ganzen nur um Erledigung formell feststehender Arbeiten handelt. Der Angestellte selbst ist $5^1/_4$ Jahre bei der Firma und war die ersten $2^1/_2$ Jahre als Lehrling angestellt; er hat die Oberrealschule mit Handelskursen bis „zum Einjährigen" einschließlich absolviert, und sich selbst nach Möglichkeit über ihn interessierende Fragen unterrichtet.

IV. 3. Allgemeines. Eine kaufmännische Vorbildung wird von den im Geschäft angestellten Personen nicht verlangt. Die einzige Bedingung ist eine möglichst ausgedehnte allgemeine Schulbildung, auf die sowohl wegen der dadurch gewährleisteten größeren Reife und Bildung des Charakters, als auch wegen der übermittelten allgemeinen Kenntnisse über Rechnen, Schreiben, Sprachen, vor allen Dingen auch Deutsch, Gewicht gelegt wird. Eine zweckmäßige Vorbildung scheint die am Ort bestehende Oberrealschule zu sein, die in den letzten Klassen vor dem „Einjährigen" besondere Handelskurse eingerichtet hat, und worin Anleitungen zum Buchführen, zur Korrespondenz sowie etwas Warenkunde gelehrt wird. Bisher wurden die Angestellten nach Möglichkeit vom Geschäft aus Lehrlingen herangezogen, jedoch sollen in Zukunft keine Lehrlinge mehr gehalten werden, weil den Chefs die Zeit nicht mehr zur Verfügung steht, die Leute so auszubilden, wie sie es für ihre Pflicht halten.

Eine Kontoristin wurde vor einigen Jahren nur einmal verwandt, eine weitere Einstellung scheiterte bis jetzt an der nicht genügenden Qualität der zur Verfügung stehenden Damen, besonders wohl, weil im allgemeinen den Damen nur notdürftig auf sogenannten „Pressen" etwas Uebung in Stenographie und Maschinenschreiben beigebracht wurde, im übrigen aber die nötigen Sprachkenntnisse und die erforderliche Allgemeinbildung fehlten; kleinere Unzuträglichkeiten, die erwähnt wurden, und die mehr oder weniger lediglich lokal bedingt waren, wie der Mangel eines getrennten Arbeitsraumes, der Nachhauseweg am Abend an den Hafenanlagen entlang usw., sind wohl Momente, die ein allgemeines Interesse nicht in Anspruch nehmen können.

Wegen der verhältnismäßig geringen Anzahl von Angestellten ist es einem jeden möglich, das Geschäft zu überblicken und mit ihm zu leben, um so auch ein reges Interesse an den eigenen Arbeiten wachzuhalten. Bei der an und für sich geforderten höheren Allgemeinbildung der Leute ist es erklärlich, daß dabei eine gute Arbeit geleistet wird. Die fast mechanische Arbeitsweise des modernen Großkontors, wobei jeder von morgens früh bis abends spät immer nur eine und dieselbe Tätigkeit zu verrichten hat, kommt bei der Vielseitigkeit der Tätigkeiten, die sich auf die wenigen Angestellten verteilen, nicht zum Durchbruch, während andererseits die Beherrschung der Arbeiten gefordert werden muß. Zwischen Angestellten und Geschäftsinhabern besteht auf diese Weise auch ein angenehmes gegenseitiges Verhältnis, und die Geschäftsinhaber betrachten es als ihre Pflicht, auch ohne gesetzliche Bindung für ihre Angestellten in zweckmäßiger Weise zu sorgen, und auch im Alter oder für die Hinterbliebenen Unterstützungen nicht zu versagen.

V.

Kleineres Kontor einer Trikotfabrik mit einfachen Produktions- und Absatzverhältnissen.

(Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber, 1 Prokuristen und 8 Angestellte, die zum Teil Lagerarbeiten mit erledigen.)

V. Ein Fabrikgeschäft, in dem fertige Trikotwaren hergestellt werden — die Fabrikation erfolgt von der Verarbeitung des Garnes an, das aus der Spinnerei bezogen wird, bis zur Fertigstellung der gebrauchsfähigen Hemden, Unterzeuge usw. — zeigt einen überaus einfachen kaufmännischen Betrieb: Ein Prokurist, der als Kontorchef fungiert, die Buchführung, die Korrespondenz und die Versicherungsnachweise teils selbst besorgt, teils überwacht, wird unterstützt durch einige Handlungsgehilfen und Lehrlinge (im ganzen etwa 8 oder 9 Personen), die Lohnbücher führen, die eingehenden Aufträge vermerken, die Rechnungen ausschreiben und die Versandarbeiten erledigen. Das Kassenwesen und die Kalkulation besorgt, ebenso wie Einkauf, Organisation des Verkaufs und die Gesamtleitung der Inhaber teils selbst, teils einer seiner beiden Söhne, die gleichzeitig die Fabrikation überwachen. Weitere Anforderungen als der Besuch einer höheren Schule, Realschule usw. werden in der Regel bei Engagement nicht gestellt. Ein Teil der Angestellten ist von der Lehrzeit an bei der Firma tätig (28, 29 Jahre usw.).

Die Hauptmenge der Arbeiten besteht lediglich in Abschreiben und Eintragen von Notizen, sowie in der Ausrechnung der Löhne und Führung der Lohnbücher, und verlangt außer Aufmerken und der Fähigkeit, zu lesen und zu schreiben und teilweise zu rechnen, keine besonderen Fähigkeiten oder Kenntnisse. Von den wichtigeren Arbeiten seien im einzelnen nur einige erwähnt. Bei „einfacher" Buchführung sind die Arbeiten hierbei so geteilt, daß ein Angestellter die Journalbuchungen vornimmt, wobei die Grundlage in der Regel vom Prokuristen geprüft wird, während der Prokurist selbst in der Regel in das Kassabuch und in das Hauptbuch einträgt.

V. 1. Buchführung, Kasse; Prokurist. Die Buchungen in das Hauptbuch erfolgen in üblicher Weise nach den vorhergehenden Eintragungen in die genannten Hilfsbücher und stellen lediglich Uebertragungsarbeiten dar. Im vorliegenden Fall wird die Tätigkeit etwas schwieriger, weil von dem das Hauptbuch führenden Prokuristen die Unterlagen, Korrespondenzen, Rechnungen, Regulierungen usw. zunächst geprüft, und nötigenfalls mit den betreffenden Konten zur Feststellung ihrer Ordnungsmäßigkeit verglichen werden, ehe sie zur Eintragung der Grundbuchungen an den jüngeren Angestellten gelangen. Aus diesem Grunde ist bei dem betreffenden Posten, neben den erforderlichen Kenntnissen der Buchführung überhaupt, ein gewisser Ueberblick über das kaufmännische Geschäft, und ein Vertrautsein mit den kaufmännischen Einrichtungen erforderlich. Es würde, wie an anderer Stelle bereits erwähnt ist, zu viel Zeit in Anspruch nehmen, und auf die Dauer nicht durchführbar sein, wenn derartige Arbeiten ständig von einem Fremden ohne besondere Geschäftskenntnisse vorgenommen werden sollten. Durch das Suchen und Vergleichen, das jetzt teilweise durch das Orientiertsein über die einschlägigen Verhältnisse überflüssig wird, ginge zu viel Zeit verloren. Da die Arbeit im allgemeinen nicht drängt, und der betreffende Angestellte seit etwa 28 Jahren im Geschäft ist, und in typischer Weise „scheinbar vorsichtig und ausgeklügelt arbeitet und fast jeden Buchstaben überlegt, der geschrieben wird", so ist es erklärlich, daß Fehler fast gar nicht vorkommen, und höchstens hie und da einmal eine unrichtige Buchung auf eine verkehrte Seite oder ein verkehrtes Konto unterläuft. Da der Prokurist Leiter des kaufmännischen Betriebs und allein dafür verantwortlich ist, darf er naturgemäß ihm zweckmäßig erscheinende Aenderungen vornehmen und z. B. die Einrichtung neuer Konten in der Regel treffen.

Die Arbeiten häufen sich in der Regel besonders am Zahltag (Samstag), am Anfang und Schluß der Monate, wo die Regulierungen und Bezahlungen erfolgen, sowie zu Zeiten, in denen Kontoauszüge an rückständige Zahler oder Kunden, die mit dem Geschäft in laufendem Verkehr stehen, herausgegeben werden müssen. Die Arbeit an sich erfordert im großen und ganzen Achtsamkeit und richtiges Ueberlegen, stellt sich aber, von Ausnahmen abgesehen, auch mehr oder weniger als durchaus geläufig, fast mechanisch dar. Der betreffende Angestellte hatte die Gewerbe- und Handelsschule besucht, und bei der Firma gelernt, bei der er bis jetzt tätig ist. Die Arbeit, die er jetzt ausübt, konnte er teils in der Lehrzeit, teils gleich nach Schluß derselben übernehmen. Nach seiner Ansicht muß die Arbeit mit „Ueberlegung und Verstand erfolgen, und ebenso der Zweck der Arbeit innerhalb des Geschäftes klar sein, ohne dies wäre sie nicht denkbar". Hinter diese Ausführungen läßt sich wohl ein Fragezeichen machen. Es soll ja nicht bestritten werden, daß die „leitende Tätigkeit", soweit sie wirklich als solche von einem Prokuristen verlangt wird, und sich nicht nur in formellen Arbeiten, etwa durch Unterschriften usw. erledigt, oder in der Kontrolle über Arbeiten, die sich gleichmäßig Jahr für Jahr in derselben Weise ohne besondere Schwierigkeiten abspielen, durchaus eine hochstehende qualifizierte Tätigkeit ist, die dann eben in das Gebiet der Unternehmertätigkeit fällt. Aber im vorliegenden Fall scheint doch die besprochene Tätigkeit des Hauptbuchführens, was Schwierigkeit und Anforderungen anbelangt, nicht über die Tätigkeit hinauszugehen, die ein Buchhalter im allgemeinen zu leisten hat. Neben der Buchführung erledigt der Prokurist, wie schon erwähnt, die Kontrolle über die Beitragsleistungen zur Arbeiterversicherung, die bestehenden Kassen, sowie die Korrespondenz, soweit diese nicht von einem der Geschäftsinhaber selbst besorgt wird, und ist nebenbei noch ziemlich häufig auf Reisen. Außer diesen Arbeiten liegt ihm die Aufstellung der Bilanz ob, was natürlich an sich höhere Anforderungen stellt, da es dabei nicht nur darauf ankommt, die gesetzlichen Bestimmungen und gewohnheitsmäßigen Vorschriften und Einrichtungen zu kennen, sondern vor allem eine richtige Bewertung der Vermögensstücke vorzunehmen; aber auch hier erleichtert die Gewohnheit.

V. 2. Journalbuchführung. Die Führung des „Journals" im Zusammenhang mit dem „Verkaufsjournal", dem „Konto über Retouren und Skontoabzügen" liegt, wie erwähnt, einem zweiten Angestellten ob. Die Buchungen erfolgen nach den vom Prokuristen kontrollierten Unterlagen in „einfacher Buchführung". Es ist hierbei erforderlich, daß neben den Kenntnissen des Rechnens und Schreibens eine gewisse Fertigkeit und Uebung in der Buchführung zur Verfügung steht, um die Buchungssätze richtig einzutragen, und die einzelnen Geschäftsvorfälle zu diesem Zweck entsprechend zu zerlegen, und zu behandeln. Eine gewisse Geschäftskenntnis ist wie bei der Führung des Hauptbuches erforderlich, wobei es unter anderem wie dort auch darauf ankommt, soweit orientiert zu sein, daß man über die Zahlungsgepflogenheit und Eigenheiten der einzelnen Kunden, wie Skontoabzüge, Einhaltung der Fristen orientiert ist, und nicht etwa in unnötiger Weise einen Kunden mahnt, und ihm dadurch vor den Kopf stößt. Wenn im vorliegenden Fall die Berücksichtigung derartiger Verhältnisse lediglich auf Grund der Kenntnisse und der Erinnerung der einzelnen Angestellten erfolgen muß, so ließe sich dies vielleicht erleichtern durch einen entsprechenden Vermerk in den Hauptbuchkonten. Im großen und ganzen bietet die Buchführung keine besonderen Schwierigkeiten; zu achten ist eben darauf, daß Buchungen nicht vergessen werden, und falsche Buchungen nicht vorkommen; Fehler, die sich durch vorsichtiges Arbeiten und Vergleichen der einzelnen Notizen sowie durch vorsichtige Addition vermeiden lassen. Im allgemeinen steht, wie bemerkt, hinreichend Zeit zur Verfügung, so daß die Arbeit ohne Drängen erledigt werden kann. Eine Häufung der Arbeit findet auch am Anfang und Schluß des Monats, zur Zeit der Bilanz und beim Hinausschicken der Kontoauszüge statt. Der ausführende Angestellte, der $6^1/_2$ Jahre bei der Firma ist, und dort die Lehre durchgemacht hat, besuchte 4 Klassen der Realschule, und in den Abendstunden eine kaufmännische Fortbildungsschule, in

der er besonders seine Kenntnisse im kaufmännischen Rechnen und der Wechsel- und Scheckkunde, zweckmäßig ergänzt hat. Zu Anfang seiner Tätigkeit war er $^1/_4$ Jahr in der Versandabteilung, wobei er über den Gang des Geschäftes eine zweckmäßige Unterweisung erhielt.

Auf dem kaufmännischen Kontor wird dann, wie erwähnt, noch das Lohnwesen erledigt, wobei die Lohnlisten, die Arbeiterverzeichnisse und Steuerverzeichnisse zu führen sind, und was im großen und ganzen die üblichen Anforderungen stellt. Ein anderer Angestellter trägt die Garnrechnung in entsprechende Verzeichnisse und Bücher ein und führt die Betriebsbücher. Die Korrespondenz, soweit sie von den Angestellten zu erledigen ist, stellt sich lediglich als Ausfüllung von Formularen, oder als Schriftwechsel in der allgemein üblichen Form dar — wie Empfangsanzeigen, Begleitschreiben usw. —, wobei die festliegenden Formen nur auf den speziellen Fall anzuwenden sind; oder sie erfolgt nach Diktat oder ganz genauen Angaben der Vorgesetzten, so daß außer einer deutlichen Schrift und einer gewissen Auffassungsgabe besondere Anforderungen nicht gestellt werden.

V. 3. Versand. Zum technischen Betrieb leitet die Versandabteilung hinüber, die zwar mit 5 sogenannten kaufmännischen Angestellten besetzt ist, die aber immerhin schon über eine Reihe technischer Kenntnisse verfügen müssen, so daß gerade so gut diese Abteilung unter den technischen Betrieb fallen, und die Arbeiten von technischen Angestellten ausgeführt werden könnten.

Im wesentlichen erledigt sich die Tätigkeit der darin beschäftigten Personen folgendermaßen: Die eingehenden Aufträge werden zusammengestellt, und erforderliche Neuanfertigungen werden veranlaßt. Hieran schließt sich die Bewirkung des Versandes an die richtige Adresse, sowie die Kontrolle darüber, daß die eingehenden Aufträge rechtzeitig in Arbeit genommen und rechtzeitig fertiggestellt werden. Die verschiedenen Aufträge werden mit den notwendigen Bemerkungen in die Komissionsbücher eingetragen, und die Ausgänge mit den entsprechenden Daten vermerkt. Die Waren sind vor der Absendung nachzusehen, wobei zu prüfen ist, ob richtig „konfektioniert" und die Aufträge richtig zusammengestellt worden sind. Als Grundlage dafür dient die Bestellung und die damit zusammenhängende Korrespondenz, die vom kaufmännischen, dem Versandbüro mitgeteilt wird. Neben Schreiben, Lesen und Rechnen sind immerhin, wenigstens für den leitenden Angestellten, Warenkenntnisse erforderlich, da sonst die Qualitätsprüfungen nicht vorgenommen werden können. Es sind dies also Eigenschaften, die eigentlich in das technische Gebiet fallen. Bei der Arbeit kommt es, neben der Aufmerksamkeit über die richtige Ausführung der Aufträge, auf eine schnelle Erledigung an; außerdem müssen durch geschickte „Bearbeitung" der Fabrikation die in Arbeit befindlichen Waren so rasch als möglich „beigetrieben" werden. Versehen kommen bei der Kontrolle manchmal bezüglich des Quantums oder der Qualitäten vor, und sind eben Irrtümer, die an und für sich mit einer kaufmännischen Qualifikation nichts zu tun haben. Die Tätigkeit als solche erfordert ein Einarbeiten, um die Waren kennen zu lernen, was besonders in der Trikotbranche wegen der vielen Qualitäten und Artikel anfangs etwas Schwierigkeiten macht. Die anfängliche Unsicherheit, bezw. die fehlenden Geschäftskenntnisse, geben jedoch zu wesentlichen Fehlern keinen Anlaß, da immer ältere Angestellte die jüngeren kontrollieren und anleiten, so daß ein junger Mann, der frisch in die Stelle hineinkommt, sich allmählich einlebt und in die Verhältnisse hineinfindet. „Man muß mit den Gedanken vollständig bei der Arbeit sein", ist die Ansicht der ausführenden Angestellten und durchaus erklärlich, weil die Arbeit in jedem einzelnen Fall ein genaues Aufpassen, ein Vergleichen, wenn auch kein besonders schwieriges Ueberlegen, erfordert.

VI.

Großes Kontor einer Maschinenfabrik, Gießerei, Kesselschmiede und Verbleiungsanstalt mit umfangreicher Absatzorganisation.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung eines Leiters und eines leitenden Prokuristen durch Abteilungen).

VI. Arbeits-Verteilung. Eine zweckmäßige kaufmännische Einrichtung und Organisation zeigt eine große Maschinenfabrik, die aus drei Firmen zu einer verschmolzen wurde, und gegenwärtig vier Hauptbetriebe umfaßt, eine Maschinenfabrik, eine Gießerei, eine Kesselschmiede und eine Abteilung für homogene Verbleiung. Auch im kaufmännischen Betrieb werden diese vier Abteilungen getrennt behandelt. Im übrigen verteilen sich die Kontorarbeiten unter der Leitung eines Bürochefs, der gleichzeitig Prokurist ist, sowie unter der Oberleitung eines kaufmännischen Vorstandsmitgliedes auf verschiedene Unterabteilungen: Kasse und Buchhaltung, Einkauf, Reklame, Lohnbuchhaltung, Korrespondenz, Verkauf und Materialverwaltung. Die Organisation ist so geregelt, daß jede dieser Abteilungen einen für sie verantwortlichen Angestellten besitzt, dem je nach Bedarf, Hilfsarbeiter zur Verfügung stehen.

An der Spitze des ganzen Kontors steht, wie bereits erwähnt, der Prokurist, der seinerseits dem kaufmännischen Direktor verantwortlich ist, und erforderlichenfalls von diesem seine Instruktionen erhält. Die Gesamtzahl der kaufmännischen Angestellten beträgt ungefähr 36.

Die eingehende Post wird von einem Bürodiener geöffnet, der an sich nicht zu den kaufmännischen Angestellten zählt, und jeder Brief wird mit dem Eingangsstempel versehen, auf dem auch die Stunde des Eingangs angegeben wird. Der Bürovorsteher, der sich über die ganze Korrespondenz orientiert, nimmt die Verteilung vor, soweit dies erforderlich ist, an die leitenden Herren, wenn es sich um weniger wichtige Schriftstücke handelt, sofort an die betreffende Abteilung. Empfangsanzeigen gehen z. B. gleich zur Buchhalterei, Rechnungen zur Einkaufsabteilung, Aufträge zur Kommissionsbuchhalterei usw., wo sie weiter verarbeitet werden. Vorweg sei bemerkt, daß auch in diesem Geschäft auf eine gute allgemeine Schulbildung der einzustellenden Angestellten größtes Gewicht gelegt wird. Man bevorzugt Leute mit wenigstens der Berechtigung zum einjährigen Dienst, wegen der dadurch verbürgten besseren Vorbildung und Reife. Größtes Gewicht wird darauf gelegt, daß die jungen Leute den richtigen Begriff vom Sparen und von dessen unumgänglicher Notwendigkeit auch in den kleinsten Angelegenheiten haben. Bei der Unmenge von Material und von Utensilien, die den Angestellten zum freien Gebrauch zur Verfügung stehen, wird schon aus erzieherischen Gründen großer Wert darauf gelegt, daß auch hierin die größte Sparsamkeit herrscht; ebenso ist es wünschenswert, daß die jungen Leute, die mit der Befähigung zum einjährigen Dienst verbundenen Sprachkenntnisse besitzen. Es ist an sich nicht erforderlich, daß die Angestellten, soweit sie nicht direkt „ausländische Korrespondenten" sind, die Sprachen beherrschen; aber durchaus notwendig ist es, daß sie über soviel Sprachkenntnisse verfügen, bzw. sich aneignen, daß sie die eingehenden Briefe oder die ihnen vorkommenden sonstigen Schriftstücke, die in ausländischer Sprache abgefaßt sind, durchlesen, bezw. verstehen können. Für junge Leute aus der Volksschule ist eine Fachschulbildung unerläßlich, wobei dann das Schwergewicht auf eine Ausbildung in mehr kaufmännischer Richtung, wenn auch nicht auf Uebermittlung von Spezialkenntnissen wie etwa über Buchführung gelegt werden sollte.

Die einzustellenden Lehrlinge werden zunächst einer Abteilung als Hilfsarbeiter beigegeben, wobei einem geweckten Jungen, der das notwendige Interesse entwickelt, Gelegenheit genug geboten ist, durch eigenes Orientieren und durch Befragen über die verschiedenen Vorfälle, die ihm an sich nicht verständlich werden, soviel zu lernen, als für ihn von Vorteil ist. Im übrigen besteht das

Prinzip, die Angestellten möglichst lange auf demselben Posten und bei der gleichen Beschäftigung zu belassen, damit sie über die vielseitigen und verschiedenartigen Geschäftsvorfälle und die Eigenheiten des großen Kundenkreises, sowie über die Besonderheiten der verschiedenen Abteilungen und Artikel des Geschäftes möglichst genau und möglichst laufend orientiert sind. Zu einer Kontrolle über die einzelnen Angestellten, wie man sie gerne durch häufigeren Wechsel und Verschiebungen vorzunehmen pflegt, findet sich gelegentlich der Urlaubszeit Gelegenheit.

VI. 1. Kommissionsbuch. Die Kommissionsbuchführung vollzieht sich in der Weise, daß die eingehende Bestellung, die die betreffende Abteilung zugeteilt erhält, eingetragen wird. Neben den Daten der Bestellung, der Nummer, dem Namen und der Adresse des Bestellers, und der Versandadresse wird eine kurze Beschreibung des in Auftrag gegebenen Gegenstandes aufgenommen; dazu kommen Angaben über die vereinbarten Bedingungen, über Preis und Liefertermin, sowie über etwa eingegangene Konventionalstrafen und über die Versandinstruktionen. Die Briefe, die fortlaufend numeriert und geordnet sind, laufen dann weiter zum technischen Büro, während gleichzeitig ein sogenannter „Expeditionszettel" mit der notwendigen Bezeichnung und Nummer, sowie der Versandinstruktion, dem Expeditionsbüro weitergegeben wird. Hier werden die Expeditionszettel laufend geordnet und nach Nummern abgelegt, nachdem ihre Erledigung vermerkt ist. Sobald ein Auftrag versandbereit ist, wird dies vom technischen Betrieb der Expedition angezeigt, die den Versand in die Wege leitet. Sie bestellt event. die nötigen Waggons, schreibt die erforderlichen Papiere und Adressen, während die Verladung selbst vom Lademeister veranlaßt und überwacht wird. Nachdem der erfolgte Versand auf Grund der Ausgangspapiere dem Kommissionsbuchhalter mitgeteilt ist, macht dieser die nötigen Eintragungen in das Kommissionsbuch, und schreibt die Rechnung, die in das Kopierbuch kopiert und ins Verkaufsbuch eingetragen wird. Die Führung des Kommissionsbuches ist in der Regel älteren Angestellten übertragen; die mit dem Gang des Geschäftes möglichst vertraut sind. Wenn auch die einzelnen Eintragungen und die einzelnen Arbeiten als solche direkt keine allzugroßen Anforderungen an den ausführenden Angestellten stellen — es brauchen ja lediglich die erforderlichen Daten aus der Korrespondenz richtig abgeschrieben und richtig eingetragen, die Expeditionszettel richtig ausgestellt, und endlich beim erfolgten Versand die Notizen über die Effektuierung des Auftrages mit den dafür geltenden Vorschriften kontrollierend verglichen zu werden —, so fordert doch die Behandlung der Kundschaft die Beachtung von Kleinigkeiten und Aufmerksamkeiten – sowohl was die Versandadresse, die unter Umständen von der eigentlichen abweicht, angeht, als auch bezüglich der Fakturierung oder sonstiger Eigenartigkeiten in der Ausführung (z. B. der Bezettelung der Waggons usw.) – über die bei dem Umfang und der Menge der Geschäfte nicht immer ausgedehnte Eintragungen erfolgen können. Das Heraussuchen etwaiger Notizen über derartige Eigentümlichkeiten wäre wegen des erforderlichen Zeitaufwandes nicht angängig. Es erweist sich deshalb als durchaus zweckmäßig, ältere Angestellte gerade mit dieser Arbeit zu betrauen, die auf Grund ihrer Erfahrungen die laufende Kundschaft wenigstens so genau kennen, daß sie wissen, wie die Abnehmer im einzelnen Falle zu behandeln sind, und wie der Auftrag bezüglich der Kleinigkeiten zu erledigen ist, ohne sich hierüber in jedem einzelnen Falle besonders orientieren zu müssen. Für diesen Posten kommt es also der Hauptsache nach, neben den Grundkenntnissen und einem klaren Verstand, auf eine gewisse Vertrautheit mit dem Geschäft an, die außerhalb desselben nicht gelernt werden kann, in die sich die Leute vielmehr hineinleben müssen. So kommt es, wie bereits erwähnt, daß neu eintretende Angestellte, mögen sie an sich noch so tüchtig und qualifiziert sein, in der Regel nicht sofort zu den Arbeiten der Kommissionsbuchhaltung benutzt werden.

VI. 2. Reklame. Einen eigenartigen Posten, der für das Geschäft äußerst wichtig ist, bildet die Reklameabteilung, für die vorläufig ein Angestellter tätig ist. Seine Funktion erledigt sich vor allem darin, daß er Prospekte ausarbeitet,

den Annoncenetat nach bestimmten, aus der Erfahrung und aus der Beobachtung der Konkurrenz gewonnenen Regeln aufstellt, Voranschläge zur Ausdehnung der Propaganda macht, z. B. Neuheiten in Beilagen zu Rechnungen bekanntgibt, den Entwurf für derartige Beilagen anfertigt, die Kosten beurteilt, oder Prospekte entwirft, die den Offerten und sonstigen Schreiben beigegeben werden. Dazu kommt die Ausarbeitung von Anzeigen und Beschreibungen für verschiedene Blätter, wobei darauf Gewicht zu legen ist, daß die auf den Markt zu bringenden Spezialitäten in den Organen der Industrien veröffentlicht werden, für die sie bestimmt sind. Während z. B. für die homogene Verbleiung Zeitschriften der chemischen Industrie Verwendung finden, würden für Gießerei-Artikel oder Erzeugnisse der Maschinenfabrik und der Kesselschmiede ganz andere Industriezweige zu berücksichtigen sein. Dabei ist dann die Anzeige für die einzelnen Blätter sachgemäß zusammenzustellen, und deren Ausführung zu überwachen, durch entsprechende Eintragungen in Bücher, die nach Form von Bestellungsbüchern geführt werden. Auch die Konkurrenz-Annoncen werden verfolgt, die wichtigsten ausgeschnitten und für die einzelnen Geschäftsabteilungen getrennt in bestimmte Mappen abgelegt bezw. eingeklebt. Daneben verwaltet der Reklamechef das Lager der Klischees und Retouchen, die er erforderlichenfalls herausgibt, und deren Rückgabe er gleichfalls zu überwachen hat. Für alle diese Nebenarbeiten sind entsprechende Hefte angelegt. Hand in Hand mit diesen Arbeiten geht die Bestellung und Verwaltung der sämtlichen im Geschäft zu benutzenden Formulare und Drucksachen.

Es sei an dieser Stelle schon darauf hingewiesen, daß ein großer Teil der Ordnungs- und Ueberwachungsarbeiten mit Hilfe einer Kartothek erfolgt, wobei es vor allem darauf ankommt, daß diese stets auf dem Laufenden gehalten, und die einzelnen Karten stets geordnet eingereiht werden, da andererseits statt einer Uebersicht ein ungeheures Durcheinander entsteht, aus dem eine Kontrolle. überhaupt nicht mehr zu gewinnen ist.

Die Tätigkeit des Reklamechefs ist eine verantwortliche. Fleiß allein genügt dabei nicht, es kommt vielmehr darauf an, daß sich die betreffende Persönlichkeit zu diesem Posten eignet. Das Heraussuchen und Vergleichen der Annoncen, das Aufstellen und Entwerfen zweckmäßiger Anzeigen und Veröffentlichungen, das Abfassen von Prospekten, die zweckmäßigste Zusammenstellung des Etats, wobei mit möglichst wenig Aufwendung möglichst viel erreicht werden muß, dabei die Kunst, den Geschmack des Publikums insoweit zu treffen, daß derartige Veröffentlichungen nicht nur veröffentlicht, sondern auch gelesen werden, und dabei der eine oder der andere angeregt wird, einen Versuch mit irgend einem Artikel zu machen, und all die Feinheiten und Kleinigkeiten, die bei dieser Arbeit erforderlich sind, um eine allgemeine Offerte wirksam zu machen, ohne sie in abstoßender Weise aufdringlich erscheinen zu lassen, erfordern eine Geschicklichkeit, die teilweise nicht erlernt werden kann, sondern eine angeborene Eigenheit darstellt, wie sie etwa die Fähigkeit zum Kaufmann oder zum produktiven Gelehrten usw. auch ist. Bei der Beurteilung des Erfolges eines derartigen Postens kommt die Schwierigkeit zur Geltung, daß sich der direkte Erfolg einer Anzeige in der Regel kaum oder gar nicht erfassen läßt, daß sich deren Zweckmäßigkeit vielmehr erst neben anderen Ursachen im allgemeinen Gang des Geschäftes, im Eingang der Bestellungen im allgemeinen zeigen muß. Bei der Wichtigkeit derartiger Arbeiten kommt es natürlich auf die Höhe des Gehaltes von vornherein in erheblichem Maße gar nicht an, da ein Reklame-Angestellter, der nichts taugt, eben vollständig wertlos ist, während andererseits eine wirksamere Reklame das ganze Geschäftsergebnis beeinflussen, zum großen Teil geradezu bedingen kann. Es ist charakteristisch, daß bei der Neubesetzung des Postens kein einziger der 36 kaufmännischen Angestellten befähigt erschien, mit der Arbeit betraut zu werden, obgleich man gern gerade einem Herrn aus dem Geschäft diesen Posten übertragen hätte. Es wurde deshalb erforderlich, zur Neubesetzung eine außenstehende Kraft heranzuziehen.

VI. 3. Verkauf: Als Verkaufsabteilung ist ein Teil des kaufmännischen Betriebes bezeichnet, der zwar nicht direkt Geschäfte abschließt, — das ist Sache der leitenden Herren oder Vertreter, — sondern der lediglich den Verkauf und den Verkehr mit der Kundschaft überwacht. Zu diesem Zweck wird als Haupthilfsmittel ein Kundenregister in Form einer Kartothek geführt. Sämtliche Unterschriftsmappen mit der täglichen Korrespondenz passieren, ehe die Briefschaften mit der zweiten Unterschrift versehen sind, diese Abteilung und werden erst mit der letzten Unterschrift gezeichnet, nachdem ein entsprechender Vermerk der Verkaufsabteilung darauf angebracht ist. Aus der Korrespondenz werden alle Offerten in die Kartothek eingetragen, die an Kunden abgegangen sind. Ebenso erhält die Verkaufsabteilung alle eingehenden Anfragen, aus denen gleichfalls die zur Ueberwachung der Kundschaft erforderlichen Daten entnommen und notiert werden. Diese Arbeiten sind laufend täglich zu erledigen; soweit es sich um Eingänge handelt, erfolgt die Bearbeitung ehe die Anfragen an andere Stellen oder an den technischen Betrieb weitergegeben werden. Die Karten werden solange laufend und sichtbar aufbewahrt, bis die Angelegenheit erledigt ist, der Kunde also bestellt, oder endgültig von einer Bestellung abgesehen hat. Dann werden die Karten nach Orten, und darunter alphabetisch nach Namen abgelegt. Die eigentliche „Kundenkarte" enthält neben Ort und Adresse der betreffenden Firma, den Namen des zuständigen Vertreters, Branche, Aktennummer, Angabe der betreffenden Abteilung, für welche die Angelegenheit Interesse bietet, Bedingungen, Kreditgrenze, Namen der maßgebenden Persönlichkeiten, Notizen über die Bonität und sonstige Bemerkungen, wie das Datum des Angebots nebst dem Gesamtbetrag des in Frage stehenden Geschäftes, sowie Notizen über Nachfragen, über jetzt oder später zur Verfügung gestellte Druckschriften, über Empfehlungsbriefe u. dergl. Aus dieser Kundenkarte erfolgt zur leichten Uebersicht ein gekürzter Uebertrag auf die sogenannte „Spezialkarte", einen Sammelzettel, der nur in laufender Reihenfolge den Wohnsitz, die Firma, die Branche und die genaue Adresse des Interessenten enthält. Diese Sammelzettel, die ebenso wie die Kundenzettel in den verschiedenen Farben der betreffenden Geschäftsabteilungen gehalten sind, in welcher alle Drucksachen dieser Abteilungen angefertigt werden (weiß, gelb, rot, blau), dienen zunächst als Adressenregister, wenn irgendwelche Neuerungen einer Abteilung herausgebracht werden, und an die Kundschaft besondere Prospekte geschickt werden müssen. Man hat auf diese Weise bessere Erfahrungen gesammelt als mit den Adressen, die sogenannte „Adressenbüros" ohne jede Kontrolle einfach aus Telephon- oder Branche-Verzeichnissen abschreiben, da man ja über jeden notierten Kunden auf Grund eigner Informationen Bescheid weiß, und bis zu einem gewissen Grade überblicken kann, für was er sich interessiert. Da diese Sammelzettel gleichzeitig nach Orten geordnet sind, hat man Gelegenheit bei einer gelegentlichen Reise oder Anwesenheit eines der Geschäftsleiter oder eines Vertreters in der betreffenden Gegend sich darüber zu orientieren, ob etwa ein Besuch zur „Bearbeitung" eines Kunden in der Nähe wünschenswert ist.

Die Verkaufsabteilung hat nun also die Aufgabe, eine abgegebene Offerte zu verfolgen; als mechanisches Hilfsmittel hierbei dienen die sogenannten „Reiter" (Nadeln mit bunten Köpfen), die nach dem Datum oder sonstigen Kriterien geordnet auf die betreffenden Kundenkarten aufgesteckt werden. Es ist dabei in jedem einzelnen Falle zu überlegen, wieviel Zeit nach Ausgang der Offerte — sofern kein bestimmter Zuschlagstermin angegeben war, — etwa anzunehmen ist, ehe man auf Eingang der Bestellung rechnen kann. Bei einer kleineren Anfrage auf irgend ein Armaturstück oder wegen einer kleineren Arbeit werden hierfür nur einige Tage erforderlich sein, wogegen ein größeres Projekt, wie die maschinellen Anlagen einer Fabrik oder Brauerei Wochen oder vielleicht auch Monate, zur Beurteilung erfordert. Ist in der betreffenden Zeit die Bestellung nicht eingegangen, und fehlt auch eine Mitteilung über deren Ablehnung, so hat die Verkaufsabteilung die Offerte zu „reklamieren". Es ist dies eine Arbeit, die sich nicht schematisch erledigen läßt, sondern bei der es vor allem darauf ankommt, zu überlegen und geschickt die Maßnahmen zu ergreifen, die erforder-

lich erscheinen, um eine Bestellung nach Möglichkeit noch zu sichern, ohne plump oder aufdringlich zu erscheinen. Es wird sich gegebenenfalls darum handeln, zu erwägen, ob ein Ingenieurbesuch zweckmäßig ist (die Reisen werden in der Regel von technischen Angestellten ausgeführt, da meist an Ort und Stelle technische Fragen zu entscheiden sind, die nur ein Ingenieur auf Grund seiner Fachkenntnisse beurteilen kann). In weniger wichtigen Fällen, oder falls die Erteilung eines Auftrages als ziemlich sicher angenommen, und deshalb von einem kostspieligen Besuch abgesehen werden kann, wird es sich etwa darum handeln, eine geschickte Nachfrage zu veranlassen, in der man sich erbietet, eine Nachofferte zu machen, oder irgendwelche sonstige geschickte Fragen stellt, um den Kunden zu einer Antwort zu veranlassen, ohne, besonders in zweifelhaften Fällen, eine direkte Absage herbeizuführen. Sobald eine Antwort in dem einen oder anderen Sinne gefallen ist, erledigt sich damit ein Geschäft, während man bei ausweichender Mitteilung immer noch die Möglichkeit hat, dann durch einen weiteren Besuch oder besonderes Entgegenkommen sich einen Auftrag zu sichern, auf den man Gewicht legt. Will man sich nicht an die Firma wenden, so ist eventuell der betreffende Platzvertreter zu instruieren und zu veranlassen, nochmals am gegebenen Orte vorzusprechen und sich über den Stand der Dinge zu orientieren. Im großen und ganzen ist die Tätigkeit der Verkaufsbüros eine selbständige, soweit sie nicht durch die Einrichtung gebunden ist, oder durch Gewohnheit bestimmt wird. Nur in Zweifelsfällen oder bei besonderer Schwierigkeit besteht die Vorschrift, sich mit der Leitung in Verbindung zu setzen. Es ist überhaupt das Bestreben des betreffenden Büroleiters, die Angestellten möglichst „selbständig" arbeiten zu lassen, sowohl zum Zwecke der Erleichterung der Leitung, als auch, weil dadurch das Verantwortlichkeitsgefühl und die Freude an der Arbeit gehoben werden können, und es schließlich im Interesse des Geschäftes liegt, daß der Einzelne sein Bestes tut, auch wenn er sich dabei nicht allzustreng an Vorschriften bis ins Einzelne hinein hält, wenn nur deren Einhaltung innerhalb gegebener Grenzen, und selbstverständlich innerhalb der durch die Erfordernisse des Geschäftes gezogenen Schranken beachtet wird. Die Tätigkeit der Verkaufsabteilung erfordert erhebliche Geschäftskenntnisse und eine große Geschicklichkeit. Während die letztere — soweit es sich um geschickte Abfassung von Briefen und um die Fähigkeit handelt, den richtigen Weg im gegebenen Falle einzuschlagen, — bei der nötigen geistigen Fähigkeit, immer Hand in Hand mit der für alle Angestellten im vorliegenden Falle geforderten guten allgemeinen Bildung, zu den Fähigkeiten gehört, die, bis zu einem gewissen Grade wenigstens, erlernt werden können — wobei, besonders was die Geschicklichkeit angeht, eine natürliche Veranlagung wesentlich förderlich ist —, müssen die eigentlichen Geschäftskenntnisse und das Vertrautsein mit den Gepflogenheiten des Geschäftes und dessen Eigenart erst im Geschäft selbst erworben werden, und erfordern dann immer je nach der Fähigkeit des Angestellten einige Zeit zur Einarbeitung. Tatsächlich wird nach Möglichkeit auch die Verkaufsabteilung mit Angestellten besetzt, die bereits längere Zeit bei der Firma tätig sind. Die Verkaufsabteilung, die bis jetzt eng mit der Reklameabteilung zusammenhing, ist allmählich mit einem selbständigen Angestellten besetzt worden, und soll in Zukunft weiter ausgebaut werden.

VI. 4. Einkauf. Die Einkaufsabteilung ist aus persönlichen Rücksichten noch nicht so eingerichtet, wie deren Einrichtung zweckmäßigerweise gewünscht wird. Während gegenwärtig noch drei Einkäufer für verschiedene Gruppen von Material selbständig bestehen, soll in Zukunft die Gruppierung so erfolgen, daß ein verantwortlicher Einkäufer die Leitung der Abteilung übernimmt, und ihm die entsprechende Zahl Hilfsarbeiter untergeordnet zur Verfügung steht. Die Anforderungen der Tätigkeit bleiben jedoch dieselben, so daß die Personenfrage im vorliegenden Falle für die Betrachtungen nebensächlich ist. Die Einkäufer haben das ganze von den Werken benötigte Material – Rohstoffe, Halbzeug, Brennstoffe, Hilfsmaterial, Fett, Oel, Putzwolle usw. – zu bestellen, und die Anlieferung zu überwachen. Die Verhandlungen geschehen mit den Lieferanten mündlich oder schriftlich, sowohl auf Grund eingeholter Offerten,

als auch gelegentlich des Besuchs von Reisenden; hierbei bietet sich unter Umständen eine willkommene Gelegenheit zur Orientierung über neuere Artikel des Marktes und deren Zweckmäßigkeit. Der Bedarf des technischen Betriebes wird der Einkaufsabteilung angegeben, und diese schreibt, soweit nötig, nach vorhergegangener Einholung der Offerten und einer zweckmäßigen Entscheidung über dieselben, die Bestellzettel bezw. die Bestellung aus. Abschriften von diesen Bestellungen werden an Stelle von Bestellbüchern auf Karten notiert, in Form der Kartothek[1]) nach Materialien geordnet, und nach erfolgter Lieferung abgelegt. Die erledigten Karten dienen dann gleichzeitig als Bezugsquellenliste, und sind deshalb besonders wertvoll, weil man die Qualität der bezogenen Materialien kennt.

Der Leiter des Einkaufsbureaus hat in Zukunft auch über die Tagespreise der wichtigsten Materialien, auf Grund öffentlicher Notierungen, oder nach schriftlichen Spezialofferten, oder der Orientierung bei Besuchen und Besprechungen täglich Eintragungen in eine Kartothek zu machen, um ständig über die vorkommenden Verhältnisse und den Gang des Marktes unterrichtet zu sein, und etwa bei günstiger Gelegenheit Vorteile durch Kauf auf Vorrat oder Hinausschieben eines Kaufes wahrnehmen zu können.

Dem Einkäufer liegt auch die erste Kontrolle über die eingehenden Rechnungen ob, insbesondere hat er deren Ordnungsmäßigkeit zu prüfen bezüglich der Uebereinstimmung der gelieferten mit den bestellten Mengen, sowie hinsichtlich der Preise und sonstiger Bedingungen. Vom Einkaufsbureau ist die Rechnung sofort an die Materialverwaltung, von dort an den technischen Betrieb usw. weiterzugeben, bis dieselbe wieder bei der Buchhaltung anlangt.

Die sämtlichen Schriftstücke, die so aus der Hand gegeben werden, werden in besondere Hefte eingetragen, und ihr Lauf wird durch Vormerke in aufgestempelte Vordrucke kontrolliert. In ähnlicher Weise erfolgt die Bestätigung der vorgenommenen Kontrollen durch Bescheinigung auf dem Schriftstück, ehe die Buchungen erfolgen.

Auch der Einkauf setzt eine gewisse Uebung und Fertigkeit, und Geschäftskenntnis voraus, er bildet eigentlich einen Teil der Unternehmertätigkeit. Wenn auch vielfach Fachkenntnisse nicht mehr in ausgedehntem Maße erforderlich sind, in der Weise etwa, daß der Einkäufer die Bezugsquellen selbst ausfindig machen, und Lieferanten selbst heranziehen muß, weil ja jedes Geschäft bei der heute ausgedehnten und organisierten Konkurrenz nach Möglichkeit bestrebt ist, den Abnehmer selbst zu suchen, so erfordern doch der Vergleich der verschiedenen in Betracht kommenden Bezugsmöglichkeiten, die richtige Auswahl des zweckmäßigsten Materials oder Artikels, der persönliche Verkehr mit Reisenden und Vertretern, Geschicklichkeit und auch Verständnis für den technischen Betrieb, wenigstens in soweit, daß der betreffende Angestellte darüber orientiert ist, welches Material gebraucht werden kann, warum etwa bei äußerer Gleichheit dem einen oder anderen, selbst bei höherem Preise, der Vorzug zu geben ist, und ähnliches mehr. Tatsächlich werden auch bei den Einkaufsposten, wenigstens für die leitenden Stellen, gut qualifizierte Angestellte genommen, schon deshalb, weil auch ein ständiges Verhandeln und Unterhandeln mit dem technischen Betrieb erforderlich ist, und von der Tüchtigkeit des Einkäufers die Ersparung mancher unnötiger Ausgaben abhängen kann. Falls die Einkaufsabteilung so eingerichtet ist, daß neben dem leitenden Einkäufer eine Anzahl Hilfspersonen arbeitet, so werden für diese im Anfang natürlich weniger ausgedehnte Fähigkeiten und Kenntnisse genügen, da sie dann ja noch nicht die endgültige Entscheidung zu treffen haben, sich vielmehr auf Grund dessen, was sie hören und sehen, in das Geschäft und die Verhältnisse einleben können.

Auch bei diesem Punkte gilt indessen, daß man sich die eigentlichen Anforderungen und Qualitäten nicht allzuhoch vorstellen darf. Als Außen-

[1]) Siehe S. 31.

stehender ist man mitunter versucht zu staunen über die Geläufigkeit, mit der scheinbar schwierige und große Geschäfte abgewickelt und erledigt werden, und Entscheidungen fallen. Tatsächlich handelt es sich in der Regel dabei um Arbeiten, die sich in der gleichen oder ähnlichen Form in bestimmten Zeitabschnitten wiederholen, und stets in derselben Weise erledigt werden, so daß bei der Erfahrung und Uebung, die die ständige Beschäftigung mit dieser Tätigkeit mit sich bringt, von einer besonderen Geschicklichkeit nur in den seltensten Fällen geredet werden kann.

VI. 5. Korrespondenz. Die Korrespondenz — soweit sie nicht von den einzelnen Abteilungen selbst erledigt und ausgeführt wird — erfolgt durch die Korrespondenzabteilung, die mit einem Chef und einigen (zurzeit drei) Hilfsarbeitern besetzt ist. Der Chef der Abteilung erhält alle auszuführenden Arbeiten zur Verteilung unter seine Leute, die teils bei einfacheren Schriftstücken diese selbständig nach den bestehenden Regeln und Gewohnheiten erledigen, teils auch zu jedem Briefe eine besondere Anweisung oder in schwierigen Fällen ein ausführliches Diktat erhalten. Der Leiter selbst erhält seine Instruktionen von den technischen Bureaus, die ihn auch über die technischen Angaben und die sonstigen Bestimmungen, die vom technischen Betrieb festzusetzen oder von diesem abhängig sind, in Kenntnis setzen. Buchhaltung, Einkauf usw. führen, wie schon erwähnt, die für sie in Betracht kommenden Arbeiten selbst aus, so daß die von dieser Abteilung zu erledigende Korrespondenz in der Hauptsache den Verkauf betrifft. Der Chef der Abteilung hat, ehe er einen Brief schreibt, die Vorkorrespondenz durchzulesen, sich erforderlichenfalls über die gegebenen Verhältnisse genau zu informieren und dann das Abfassen und Schreiben der Briefe zu erledigen bezw. zu veranlassen. Die fertigen Sachen sieht er nach, und hat besonders darauf zu achten, daß richtige Gewichte, Preise und auch richtige technische Bedingungen und Ausführungen darin enthalten sind. Er ist für seine Arbeit und für die Arbeit seiner Abteilung verantwortlich, und leistet eine im großen und ganzen selbständige Tätigkeit, die Erfahrung und Geschäftskenntnis bis zu einem gewissen Grade erfordert. Die Hilfsarbeiter haben mehr oder weniger mechanische Schreibarbeiten zu verrichten, und müssen in der Hauptsache nur im Maschinenschreiben und Stenographieren bewandert sein. Grundbedingung ist natürlich, daß sie über die deutsche Sprache vollkommen verfügen, richtig schreiben und, soweit ihnen freie Hand gelassen wird, auch einen klaren und richtigen Stil entwickeln.

Mit der Korrespondenz ist die Bedienung der Registratur verknüpft, in die sämtliche Briefe, die eingehen, nebst den auf losen Blättern angefertigten Kopien abgelegt werden. Die im Laufe des Tages beantworteten Briefe werden des Abends in einem Körbchen gesammelt, dem Prokuristen vorgelegt, der sie persönlich noch einmal durchsieht, um erforderlichenfalls noch anderweitige Dispositionen zu treffen und, wenn nötig, weitere schriftliche Mitteilungen zu veranlassen. Falls er nichts zu beanstanden hat, werden die Briefe mit einem Stempel „Ablegen" versehen und dann der Registratur eingereiht. Die Briefe werden getrennt nach Kunden und Lieferanten geordnet, und in Mappen aufgehoben; jeder Kunde hat eine laufende Nummer, die er behält und unter der er in dem Register aufgeführt ist. Ist eine Mappe gefüllt, so wird eine zweite Mappe angelegt, die aber immer dieselbe ursprüngliche Nummer und erforderlichenfalls eine weitere Ordnungsbezeichnung trägt. Briefe, bei denen eine häufigere Wiederkehr von Nachrichten nicht zu erwarten ist, finden ihren Platz in einer besonderen Mappe, die für je 10 Firmen eingerichtet ist.

Die Verwaltung der Registratur erfolgt in der Weise, daß lose Briefe nur in Ausnahmefällen, besonders zur Mitnahme auf Reisen, gegen Quittung ausgehändigt werden; der Regel nach werden nur die ganzen Mappen den interessierten Angestellten zur Verfügung gestellt; sie müssen jeden Abend aber zurückgeliefert werden, vor allem auch, um mißbräuchliche Benutzung zu verhindern.

Jeder Angestellte, der einen Brief schreibt, hat diesen „frankaturfertig" abzuliefern, das heißt, er hat die Adresse zu schreiben und später nach erfolgter Unterschrift und nach erfolgtem Kopieren den an ihn zurückkommenden Brief mit den nötigen Einlagen zu versehen und zugeklebt der Portokasse zu übergeben. Dieses Verfahren bewährt sich bei der umfangreichen Korrespondenz gut, besonders auch, weil jeder Angestellte so auf Grund der zurückbleibenden Briefumschläge eine Kontrolle darüber hat, daß sämtliche von ihm geschriebenen Briefe auch abgehen, und weil jeder die erforderlichen Einlagen selbst den Briefen beifügen muß, was sonst auch Grund zu Verwechselungen geben kann. Der mit der Registratur betraute Unterangestellte beaufsichtigt auch die Kopiermaschine, die von Lehrlingen bedient wird. Die Postexpedition und die Führung der Portokasse erfolgt durch einen Angestellten, der tagsüber das Telephon zu bedienen hat.

VI. 6. Lohnbuchhaltung. An die Arbeiten des technischen Betriebes grenzen wie überall die Lohnbuchhalterei und die durch das Lohnwesen, die Führung der Krankenkassen, den Verkehr mit Berufsgenossenschaften und Versicherungsanstalten bedingten Arbeiten, die unter Leitung eines älteren Vorstehers, der gleichzeitig Kassenführer der Fabrikkrankenkasse ist, von einer Anzahl Hilfsarbeiter ausgeführt werden. Die Lohnberechnung geschieht noch nach zwei verschiedenen Methoden, was aus der Fusion der verschiedenen Werke, die ihrerseits verschiedene Löhnungsmethoden hatten, zu erklären ist. Eine Aenderung wurde mit Rücksicht auf die Wünsche der Arbeiterschaft nicht vorgenommen. Nach der einen Methode hat jeder Arbeiter einen Block mit Arbeitszetteln, die für jede Kommission besonders ausgefüllt werden. Der Meister trägt den Akkordsatz ein und die Stunden, die für jede Kommission gearbeitet werden. Ist die Arbeit fertiggestellt, so ist der Zettel dem Meister abzuliefern, dieser gibt täglich die gesammelten Zettel an den Betriebsleiter weiter, der sie mit dem Ordnungsvermerke versehen dem Lohnbureau zuführt. Samstags sind sämtliche Blocks abzuliefern und werden dann vom Lohnbureau nachgesehen, wobei die für eine angefangene und nicht erledigte Kommission gearbeiteten Stunden rot unterstrichen, vorgetragen, und auf eine besondere Liste gesetzt werden. Die auf fertige Kommission verwandte Arbeitszeit innerhalb einer Periode zuzüglich der Vorträge für noch nicht endgültig verrechnete Arbeit muß die gearbeitete Stundenzahl ergeben, die auf Grund der Kontrolleinrichtung vom Portier festgestellt wird.

In der Kesselschmiede und in der Abteilung für Verbleiung ist die Einrichtung so getroffen, daß jeder Arbeiter ein Lohnbuch und einen Akordzettel hat, in die er seine Stunden einträgt. Der „Lohnschreiber" geht dann jeden Morgen von Mann zu Mann und notiert aus diesem Buch die gearbeiteten Stunden. Aufgabe des Meisters ist es, die Arbeiten und Eintragungen der Leute zu kontrollieren. Aus den Notizen des Lohnschreibers muß sich die gleiche Stundenzahl ergeben, die vom Portier festgestellt wurde. Durch Auszüge werden die Stunden festgestellt und gebucht, die auf eine Kommission gearbeitet worden sind. Neben dieser Kontrolle ist es Aufgabe der Lohnbuchhalterei, die Löhne auf Grund der vereinbarten Sätze auszurechnen, in die Lohnlisten einzutragen, und die erforderlichen Verzeichnisse, Lohnbücher und dergl. anzufertigen. Die Löhnung erfolgt für die 4 Abteilungen getrennt, ebenso die Berechnung der Beiträge zu den Arbeiterversicherungen. Innerhalb der einzelnen Gruppen wird laufend eine Lohnverteilung vorgenommen, für die an der Arbeit beteiligten Abteilungen nach Fabrikationskosten, „produktiven" Löhnen (die nach Kommissionen verrechnet werden), „unproduktiven" Löhnen (die dem gesamten Betriebe zur Last fallen). Beim Abschluß der Bilanz werden dann auf Grund dieser laufend gehaltenen Statistik, die für eine unbeschränkte Zahl von Unterabteilungen eingerichtet werden kann, die einzelnen Summen von den Lohnkonten auf die in Betracht kommenden Betriebskonten übertragen.

Die Arbeiten im Lohnbureau erfordern vor allem Gewandtheit und Fertigkeit im Rechnen und Addieren, die zwar bis zu einem gewissen Grade, aber nicht vollständig durch den Gebrauch von Tabellen und sonstigen Rechen-

hilfsmitteln, Rechenmaschinen usw. ersetzt werden können. Bei der Benutzung derartiger Einrichtungen bleibt die Fertigkeit erforderlich, diese Einrichtung richtig anzuwenden und schnell genug zu überblicken. Sodann ist das laufende Addieren der langen Reihen vorläufig noch notwendig, das aber in kurzer Zeit auch hier auf maschinellem Wege ausgeführt werden soll. Die Fähigkeit, richtig zu lesen und zu schreiben, ist bei dieser Arbeit nicht in dem Maße erforderlich wie bei den anderen kaufmännischen Arbeiten, und es ist Tatsache, daß anderweits zur Führung der Lohnliste und zur Berechnung der Löhne häufig genug nur technisch vorgebildete Leute Verwendung finden, die nicht in der Lage sind, einen richtigen deutschen Brief zu schreiben. Neben der Fertigkeit zu rechnen ist auch die Kenntnis der für die Versicherung zu berechnenden Abzüge erforderlich, die sich aber innerhalb ganz kurzer Zeit erwerben läßt, und dann in ihrer Anwendung nur Aufmerksamkeit erfordert. Bei allen Löhnungsarbeiten kommt es darauf an, aufmerksam und vorsichtig zu arbeiten, damit Verwechselung und die Anwendung unrichtiger Lohnsätze nach Möglichkeit vermieden werden, was immer zu zeitraubenden Beanstandungen seitens der Arbeiter und zu lästigen Verbesserungen Anlaß gibt. Endlich ist es selbstverständlich, daß gerade von den Leitern der Lohnabteilung eine vollständige Zuverlässigkeit gefordert werden muß, damit Durchstechereien und ähnliche Unehrlichkeiten ausgeschlossen sind, die aber ihrerseits weniger im kaufmännischen Betriebe vorkommen, da die Arbeit immer von den verschiedenen Angestellten gegenseitig kontrolliert wird, als vielmehr im technischen Betrieb selbst, wobei dann Meister oder Vorarbeiter beteiligt sein können.

VI. 7. Buchführung, Kasse. Die Arbeiten der Buchführung werden im engen Zusammenhang mit den durch die Kassenführung bedingten erledigt. Der Kassierer ist gleichzeitig Buchhaltungs-Chef; unter seiner Leitung sind eine Anzahl Angestellte und je ein Lehrling für jede Abteilung tätig. Wie bei der Registratur sind aus Zweckmäßigkeitsgründen auch für die Buchhaltung Einkauf und Verkauf voneinander getrennt, und zwar um zu vermeiden, daß die einzelnen Angestellten sich bei den Uebertragungsarbeiten gegenseitig aufhalten, falls beide zufällig das gleiche Buch nötig haben sollten. Für Ein- und Verkauf bestehen getrennte Journale, in die Aus- und Eingänge sowie Zwischenbuchungen, Retouren, Abzüge usw. eingetragen werden, und aus denen die zu buchenden Posten in das Hauptbuch übertragen werden. Ebenso gehen sämtliche Kassaposten einschließlich der Wechsel, die gleichzeitig im Kassabuch verbucht werden, durch das Zahlungsjournal hindurch, das als besonderes Buch von dem Eingangs- und Ausgangsjournal getrennt geführt wird; sie werden hier vom Buchhalter erst auf Grund der Belege eingetragen, die dann gleichzeitig nach Nummern geordnet und registriert werden.

Die Buchungsarbeiten erfolgen nach Möglichkeit ohne besondere Anweisung, jedoch nach allgemeinen Vorschriften. Im Zweifelsfalle müssen die Angestellten den Leiter der Abteilung befragen. Die eingehende Post sowie die ausgehende Korrespondenz, soweit sie die Buchhalterei interessieren, werden dem Vorsteher ausgehändigt, der sie an die einzelnen Leute zur Erledigung der Arbeiten weitergibt. Die erforderlichen Posten werden in die Journale eingetragen; monatlich erfolgt eine Uebertragung in das „Mensual“ und aus diesem in einer Summe ins Hauptbuch. Die laufenden Konten werden natürlich sofort übertragen. Jeden Monat ist eine Rohbilanz zu ziehen, um etwaige Irrtümer und Fehler aufzudecken. Das Kollationieren ist als zu zeitraubend und geisttötend aufgegeben worden, zumal es sich herausstellte, daß selbst, wenn die Kontrolle von einem Fremden vorgenommen wird, bei Ermüdung Fehler nicht mehr gesehen werden. Bei den monatlichen Abschlüssen sind natürlich etwaige sich zeigende Irrtümer aufzuklären und zu verbessern. Es wird das größte Gewicht darauf gelegt, daß die Bücher ständig auf dem „Laufenden“ sind, Rückstände, die leicht ins „Unermeßliche“ gehen, werden nicht geduldet. Die morgens mit der Korrespondenz eingehenden Rechnungen werden zunächst nur vorläufig notiert, und nach laufenden Nummern in ein Verzeichnis eingetragen und registriert, um dann dem technischen Betrieb weitergegeben zu werden, der sie nach erfolgter

Kontrolle zur endgültigen Buchung zurückliefert. In dem erwähnten Verzeichnis finden sich auch Angaben über die erfolgte Zahlung, so daß hieraus ständig ein Ueberblick über die noch zu begleichenden Rechnungen zu gewinnen ist.

Das eigentliche Kontokorrent wird nach Lieferanten und Kunden getrennt geführt. Eng zusammen mit den Buchführungsarbeiten hängt die Kontrolle der Außenstände, die ständig zu überwachen und nach abgelaufener Frist anzumahnen bezw. beizutreiben sind. Es ist dies eine Arbeit, die besondere Aufmerksamkeit erfordert, da bei größeren Anlagen häufiger Ratenzahlungen vereinbart werden, die in der Regel oder, weil dies teilweise üblich ist, erst gezahlt werden, wenn eine Erinnerung erfolgt ist. Ueber die ausgehenden Mahnungen wird eine Liste als Kartothek geführt, die dann gleichzeitig einen Ueberblick gibt über die Art und Weise, wie die Abnehmer zahlen, und eine leichte Kontrolle ermöglicht, ob und wann die angemahnten Beiträge endgültig beglichen sind. Ueber die vereinbarten Zahlungstermine wird die Buchhaltung durch einen besonderen Zettel in Kenntnis gesetzt, der gleichzeitig mit dem Versandzettel von der Kommissionsabteilung ausgestellt und der Buchhalterei zugeführt wird.

Wenn auch die meisten Arbeiten der Buchhaltung von jedem, der einen klaren Verstand und die nötigen allgemeinen Kenntnisse im Lesen, Schreiben und vor allem im gewandten Rechnen besitzt, erlernt werden können, und besonders die Führung des Kontokorrents nach den bereits erfolgten Grundbuchungen außer etwas Aufmerksamkeit kaum wesentliche Ansprüche an die ausführenden Angestellten stellt, so ist es doch im Interesse einer sorgfältigen und exakten Arbeit wünschenswert, daß die betreffenden Personen über Zweck und Ziel der Arbeit orientiert sind, um wirklich ihre Aufgaben mit Interesse lösen zu können. Daneben ist eine gewisse Gewandtheit erforderlich, die aber mit der Zeit von selbst erworben wird, um besonders die Kontrolle über eingehende Zahlungen und deren Uebereinstimmung mit den Salden vorzunehmen, Außenstände sich nicht entgehen zu lassen, und so nicht durch Unachtsamkeit Verluste herbeizuführen. Ebenso erscheint eine gewisse Grundlage der Sprachkenntnisse im vorliegenden Geschäft erwünscht, da häufig die Buchungen nach fremdsprachlich abgefaßten Schriftstücken erfolgen müssen, deren Verständnis durch Kenntnis der Sprache immerhin erleichtert wird. Für den Kassierer und Leiter der Buchhaltung wird natürlich neben einer eingehenden Geschäftskenntnis, die ihm die Ueberwachung und Kontrolle der ganzen Arbeit und eine richtige Verteilung derselben ermöglicht, eine große Allgemeinbildung verlangt, die die für einen Menschen erforderlichen Charaktereigenschaften verbürgt, dem ein größeres Vertrauen, wie es mit einer ausgedehnten Kassenverwaltung verbunden ist, geschenkt werden muß. Erwähnt sei noch, daß häufiger, auch im Interesse der Angestellten selbst, Kassenrevisionen unerwartet von dem Vorsteher der kaufmännischen Abteilung oder einem der Direktoren selbst vorgenommen werden, worüber von den Beteiligten ein Protokoll aufzunehmen ist.

VI. 8. Materialverwaltung. Fast ganz in das technische Gebiet fällt die Materialverwaltung, die aber aus Gründen der Zweckmäßigkeit von einem ursprünglich kaufmännischen Angestellten ausgeführt wird. Das Materiallager, in dem sich dessen Arbeitsstätte befindet, ist natürlich vom kaufmännischen Bureau getrennt. Ueber sämtliches eingehende Material werden in eine Kartothek Notizen gemacht, und jeder Artikel erhält außerdem an seinem Lagerplatz eine besondere Karte, auf der ständig der Eingang, der Ausgang und der Bestand nach Stück bezw. Gewicht oder Ausdehnung eingetragen wird, während die eigentlichen Karten in der Kartothek auch Angaben über Preis und Wert enthalten. Auf diesen Karten finden sich ferner Bemerkungen über die Nummer der dazu gehörigen Rechnungen, die Lieferzeit, den Preis, den Lagerort usw. Die Auslieferung von Material an den technischen Betrieb erfolgt nur auf Grund eines von der betreffenden Abteilung ausgefüllten „Material-Verlangezettels“, der für die verschiedenen Geschäftsabteilungen auch in verschiedenen Farben angefertigt ist, und von dem verantwortlichen Meister oder dem Betriebs-Chef unterzeichnet werden muß. Diese Zettel werden in Kästen geworfen, die in der Fabrik verteilt sind, und in bestimmten Zwischenräumen von Hilfsarbeitern

der Materialverwaltung abgeholt, die dann das angeforderte Material möglichst bald dem Betrieb zustellen. Auf diese Weise wird vermieden, daß ständig Arbeiter des technischen Betriebes zum Herbeischleppen von Material benutzt werden müssen, die sich während dieser Zeit der direkten Kontrolle der Meister oder Vorarbeiter entziehen. Von den laufend gebrauchten Artikeln ist stets ein eiserner Bestand zu halten, und es ist dafür zu sorgen, daß dieser nicht unter ein gewisses Mindestquantum heruntersinkt. Nachbestellungen haben rechtzeitig zu erfolgen, damit über die Artikel im Gebrauchsfalle immer verfügt werden kann. Bei größeren Neuanfertigungen, z. B. bei der Herstellung eines Kessels, sind die erforderlichen Rohmaterialien, Bleche usw., die in der Regel nicht dem ständigen Bestand entnommen werden, zu bestellen; die rechtzeitige Lieferung ist zu überwachen. Aus den Materialverlangezetteln werden am nächsten Morgen sofort die erforderlichen „Abbuchungen" auf die Karten der Kartothek und die Lagerzettel vorgenommen. Auf den Stücklisten, die bei einer eingehenden Bestellung von der Kommissionsabteilung dem technischen Betriebe übergeben werden und zur Materialverwaltung gelangen, wird notiert, ob das Material aus der Materialverwaltung entnommen oder neubestellt worden ist. Außer in die Kartothek trägt die Materialverwaltung die einzelnen Zettel in das sogenannte Ausgangsbuch dem Werte nach ein, das auf dem Laufenden zu halten und zu addieren ist, damit auf diese Weise über die vorhandenen Materialien und den Wert derselben, wenigstens in großen Zügen eine Kontrolle ausgeübt werden kann. Außer für das von auswärts zu beziehende Material besteht ein besonderes Fabrikatlager für selbsthergestellte Artikel, die teilweise Halbfabrikate, teilweise aus Vorsicht angefertigte überzählige Reservestücke sind, und bei Gelegenheit wieder benutzt werden. Ueber das „Materialkonto" läuft indessen nur das bezogene Material, während die eigenen Fabrikate im „Fabrikationskonto" aufgeführt werden.

Die Verwaltung des Materials erfordert eine durchaus zuverlässige und gewissenhafte Kraft, die gleichzeitig mit der nötigen Energie auftreten kann, um den technischen Betrieb zum Sparen anzuhalten und Vergeudungen von Oel, Putzwolle und dergleichen zu monieren. An derartigen Artikeln, von denen monatlich für Tausende von Mark in einem größeren Betrieb gebraucht werden, läßt sich viel sparen, wenn eine zweckmäßige und energische Verwaltung erfolgt, da es dem technischen Betrieb an und für sich immer bequemer ist, aus dem „Vollen zu schöpfen", falls ihm dies gestattet wird. Neben den kaufmännischen Eigenschaften, die das Eintragen der Posten auf Listen und Karten erfordert, wobei es neben der notwendigen Aufmerksamkeit, auf die mit der Uebung zunehmende Gewandtheit ankommt, muß der Materialverwalter über genügende technische Kenntnisse verfügen, um die Artikel nach Qualität und Brauchbarkeit unterscheiden, richtig in die Lager einreihen zu können, und in Zweifelsfällen — etwa bei ungenauen Angaben auf den „Verlangezetteln", — in der Lage zu sein, eigenhändig dem technischen Betrieb das Gewünschte zuzustellen, ohne Rückfragen zu veranlassen. Vor allem kommt es aber auf vollständige Zuverlässigkeit des Angestellten an, da gerade bei den lose liegenden, teilweise recht wertvollen Gegenständen, die im einzelnen in ihren Beständen kaum zu kontrollieren sind, Veruntreuungen leicht vorkommen können.

VI. 9. Betriebsbuchführung. Bezüglich der Betriebsbuchführung sei erwähnt, daß es bisher nicht gelang, ein brauchbares System auszuarbeiten, das ohne zu großen Arbeitsaufwand dem Zweck genügt, eine ständige zentralisierte Kontrolle über die in der Fabrik in Arbeit befindlichen Artikel zu ermöglichen. Eine Maschinenfabrik hat eine Unmenge kleinere einzelne Artikel herzustellen, die unter Umständen grundverschieden voneinander sind, und die im einzelnen in ihrem Werden und Entstehen laufend nicht erfaßt werden können. Es bliebe die Möglichkeit, aus den auf Grund der geführten Kommissionszettel und Lohnnachweisungen festzustellenden Löhnen für die in Arbeit befindlichen Materialien, sowie den Nachweisen über das auf die Kommissionen verwandte Material, das sich summarisch aus den Notizen der Materialverwaltung feststellen läßt, etwa

wöchentlich eine annähernde Uebersicht zu gewinnen über den Wert der in Arbeit befindlichen Stücke. Ergänzt würde eine derartige Aufstellung dann durch die Nachweise über fertige Fabrikate im Lager. Im einzelnen läßt sich jedoch eine zentralisierte Kontrolle, wie sie anderweits durch die Betriebsbuch führung versucht wird, bis jetzt nicht durchführen, weil eben die Gegenstände zu verschiedenartig und zu zahlreich werden, und die zum Zweck der buchmäßigen Erfassung aufzuwendende Arbeit die Tätigkeit mehrerer Angestellten erforderte. Andererseits liegt auch kein großes Interesse vor, ständig bezw. täglich über diese Verhältnisse genau orientiert zu sein, da ein ungefährer Ueberblick oder eine dezentralisierte Kontrolle fortwährend von jedem Meister oder Abteilungsvorsteher ausgeübt wird. Als „Betriebsbuchführung" ist lediglich eine Zusammenstellung in Uebung, die darin besteht, daß die von den einzelnen Betrieben und Betriebsabteilungen verursachten Ausgaben, und die für sie gemachten Aufwendungen, ebenso die Neuanlagen und Betriebserweiterungen durch die Buchhaltungsabteilung außer in das Hauptbuch, in besondere Hefte getrennt eingetragen und in entsprechende Unterabteilungen gruppiert werden.

VI. 10. Kalkulation. Eine besondere Arbeit besteht in der Kalkulation der einzelnen Kommissionen, wobei auf Grund der Angaben auf den Kommissionszetteln die verausgabten Löhne und verwandten Materialien für jede Kommission getrennt ausgerechnet und verbucht werden. Bei Preisfestsetzungen zum Zweck von Offerten kann der Leiter der Abteilung mitwirken, und die Ausrechnung durch die Kalkulationsabteilung erfolgen, nachdem durch die Betriebsverwaltung ein genauer Voranschlag der zu leistenden Arbeiten und des aufzuwendenden Materials erfolgt ist. Während der Leiter der Kalkulationsarbeiten über Geschäftskenntnisse in größerem Umfange und über ein Vertrautsein mit technischen Fragen verfügen muß, stellt sich die eigentliche Ausführung der Kalkulationsarbeiten lediglich als Rechenarbeit dar, da auf dem Kommissionszettel alle Aufwendungen vermerkt sind, und nur deren Wert berechnet werden muß; für allgemeine Unkosten wird ein von Zeit zu Zeit festzusetzender Zuschlag in der Regel nach dem Werte hinzugefügt.

VI. 11. Allgemeines. Wie bereits eingangs erwähnt, ist der kaufmännische Betrieb durchaus nach modernen Grundsätzen eingerichtet. Von den einzelnen Angestellten wird qualifizierte Arbeit verlangt in dem Sinn, daß eine möglichst umfangreiche allgemeine Vorbildung beansprucht wird, und Aufmerksamkeit und Fleiß, sowie Geschäftsinteresse unerläßliche Eigenschaften sind. Nach Möglichkeit besteht der Grundsatz, die neueintretenden Angestellten einer Abteilung als Hilfsarbeiter zuzugeben, wobei sie dann jede Gelegenheit wahrnehmen müssen, um sich über das Geschäft und die vorkommenden Arbeiten zu orientieren. Aus diesen Stellungen soll dann, wenn möglich, ein Aufrücken in freiwerdende Positionen erfolgen, so daß auch nach absolvierter Lehrzeit oder bei sonstiger kaufmännischer Vorbildung, etwa in anderen Geschäften, stets ein Einreihen der Neueintretenden in die große Kette vorgenommen wird, wobei Ausnahmen natürlich vorkommen.

Es ist eine durchaus zweckmäßige Einrichtung, daß ungeeignete Elemente rücksichtslos ausgeschaltet werden, da diese nicht genügend leisten, und nur die mitarbeitenden Kollegen in ihrer Arbeit aufhalten. Wenn auch bei sich herausstellender Unfähigkeit oder Nachlässigkeit in der Regel keine sofortige Kündigung erfolgt, so werden dem Angestellten doch etwaige Vergünstigungen: Weihnachtsgratifikation, Gehaltserhöhung vorenthalten, woraus er entnehmen kann, daß er auf weiteres Vorrücken keine Aussicht hat.

Normalerweise erhalten die Angestellten, die zur Zufriedenheit und mit Interesse gearbeitet haben, zu Weihnachten eine Gratifikation. Bei der Beurteilung wird Gewicht darauf gelegt, daß jeder nicht nur „seine Arbeit tut", sondern auch unaufgefordert zugreift, wo er dienlich sein kann. Für Erfüllung der Pflicht allein erhalten die Leute ihr Gehalt; Gratifikationen werden nur, dann aber auch reichlich gegeben, wenn die Angestellten durch ihr Verhalten bekunden, daß sie im Interesse des Geschäfts sich nicht ausschließlich auf den Vertrags-

standpunkt stellen und nicht nur das tun, wozu sie dem Buchstaben nach verpflichtet sind.

Die Personalbeschaffung gestaltet sich auch im vorliegenden Betriebe nicht immer leicht. Auswahl ist zwar genug vorhanden, aber gerade die richtige Auswahl eines geeigneten Menschen ist recht schwierig und in den meisten Fällen vom Zufalle abhängig, da Zeugnisse, unter Umständen auch Empfehlungen, keine Gewähr dafür bieten können, daß der Betreffende sich nun gerade für diesen Betrieb und die in Betracht kommende Tätigkeit eignet. Früher wurde bei der Besetzung von Vakanzen die Mithilfe des kaufmännischen Vereins in Anspruch genommen, wobei jedoch — vielleicht zufälligerweise — keine günstige Erfahrung gemacht wurde, da häufig Bewerber mit wenig Geschick empfohlen wurden. Das meiste Gewicht wird auf persönliche Empfehlung durch Bekannte gelegt, weil man die Gewißheit auf deren Zuverlässigkeit haben kann.

VII.

Großes Kontor für Bergwerke, Hochöfen, Hüttenwerke und Nebenbetriebe, mit getrenntem Verkaufshaus oder Absatz durch Verkaufsorganisationen.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung eines Inhabers und eines Leiters durch leitende Prokuristen und Abteilungen).

Eine ausgedehnte und umfangreiche kaufmännische Einrichtung erfordert ein größeres Hüttenwerk, mit dem Bergwerksbetriebe, Kokereien, Kalkwerke usw. verbunden sind.

VII. 1.a. Rechnungskontrolle. Alle eingehenden Rechnungen werden zunächst der Reihe nach numeriert und in ein Ordnungsbuch eingetragen, wobei Name des Ausstellers, Datum der Rechnung, Gegenstand der Lieferung und der Betrag vermerkt werden; ferner wird eine Notiz darüber aufgenommen, wann die Rechnung zur Kontrolle an den technischen Betrieb weitergegeben, und wann sie zurückgekommen ist. Die Eintragungen der Rechnungen in dieses Rechnungskontrollbuch erfordern im großen und ganzen keine besonderen Vorkenntnisse. Es ist eine Arbeit, die den Lehrlingen sofort bei ihrem Eintritt übertragen wird, und wobei es nur darauf ankommt, die aus dem Inhalt der Rechnung sich ergebenden Daten richtig abzuschreiben und richtig wiederzugeben. Einige Aufmerksamkeit ist nötig bei der ständig vorzunehmenden Beobachtung darüber, daß die Rechnungen richtig an den in Betracht kommenden Betrieb weitergegeben, und in nicht allzulanger Zeit mit dem Kontrollzeichen versehen zurückgekommen sind. Die Arbeit als solche ist bei der monatlich eingehenden großen Zahl von Rechnungen (ca. 1500) verhältnismäßig umfangreich und nimmt fast die ganze Tätigkeit des damit beauftragten Angestellten in Anspruch.

Der technische Betrieb hat die Rechnungen daraufhin zu kontrollieren, daß sie mit den eingegangenen Sendungen übereinstimmen, und die Sendungen zu Beanstandungen hinsichtlich Qualität usw. keinen Anlaß gegeben haben. Die Kontrolle über Preis und Bedingungen erfolgt durch die Einkaufsabteilung auf Grund der dort geführten Bestellungsbücher. Die rechnerische Kontrolle wird in der Buchhalterei vorgenommen, der die Rechnungen, nachdem sie die vorher erwähnten Stellen passiert haben, zur Verbuchung und Erledigung übergeben werden.

VII. 1.b. Fakturen-Abteilung. Die ausgehenden Rechnungen werden in der ausgedehnten Fakturenabteilung, die durchschnittlich mit etwa 19 Leuten besetzt ist, erledigt, und zwar so, daß täglich über alle ausgehenden Sendungen Rechnung erteilt wird. Die entsprechenden Notizen über den Versand erfolgen in besondere Bücher nach den Mitteilungen der Lager- und Magazinverwaltung und des

Lademeisters, die durch die entsprechenden Rechnungen der Eisenbahn und Wiegescheine kontrolliert werden. Auf Grund der in diesen Büchern eingetragenen Notizen werden dann die Rechnungen ausgestellt. Es kommt hierbei darauf an, daß die Preise und Bedingungen, die dem Verkaufe zugrunde gelegt worden waren, in der Rechnung aufgeführt werden, und die Rechnungen als solche rechnerisch richtig sind. Die Kontrolle über die Fakturenabteilung ist den „Verkaufsabteilungen" übertragen. Die Tätigkeit der Angestellten vollzieht sich im großen und ganzen in der Weise, daß die Unterlagen zu den Versandnotizen, die der Abteilung täglich eingereicht werden, entsprechend gruppiert und miteinander verglichen werden, und dann die Eintragungen in die Versandbücher richtig erfolgen. Nach dieser Eintragung und unter Zuhilfenahme der Verkaufsbücher werden die Rechnungen ausgestellt. Es ist dies eine Tätigkeit, die sich im wesentlichen immer in derselben Weise vollzieht, und für die Angestellten noch dadurch erleichtert wird, daß es bei dem großen Umfang des Versandes in der Regel so eingerichtet werden kann, daß ein Angestellter immer die gleichen oder ähnliche Geschäfte zu erledigen hat, wobei er sich in dieser Arbeit dann mit der Zeit eine gewisse Uebung und Fertigkeit erwirbt.

VII. 2. Buchführung. Die Buchhaltung ist ziemlich ausgedehnt und mit etwa 20 Angestellten besetzt. Zunächst werden grundsätzlich die verschiedenartigen Betriebe in der Buchhalterei getrennt gehalten und für jeden besondere Bücher durch besondere Angestellte geführt, die allerdings im Hauptbuch in Sammelposten zusammengezogen werden. Die Arbeiten für die verschiedenen Werke sind im Grunde genommen die gleichen und erfolgen in gleicher Weise.

VII. 2. a. Lieferantenjournal. Die eingehenden Rechnungen werden zunächst von einem Angestellten in die Eingangsjournale eingetragen. Dieser Posten erfordert nicht nur ein einfaches Abschreiben und Verbuchen der Rechnungen; es kommt vielmehr auch darauf an, daß die in Betracht kommenden Konten richtig gewählt werden, und so eine richtige Verteilung stattfindet. Der technische Betrieb bemerkt zwar, für welche Abteilungen die betreffenden Materialien bezogen und verbraucht worden sind, aber hierbei sind Irrtümer und Ungenauigkeiten nicht immer ganz zu vermeiden, besonders da mit Rücksicht auf die Kalkulation und die Betriebsbuchhaltung von der kaufmännischen Abteilung häufig eine feinere Unterscheidung vorgenommen wird, als diese vom technischen Betrieb beachtet werden kann. Der betreffende Buchhalter muß deshalb soweit in das Geschäft eingeweiht sein, daß er kontrollieren kann, ob die Vermerke des technischen Betriebes richtig sind, oder ob etwa eine weitere Differenzierung oder Verteilung noch erforderlich wäre. Außerdem kommt es darauf an, daß die Rechnungen genau geprüft, und besonders Rechenfehler aufgedeckt werden. sind die Preise „frachtfrei", so ist es in der Regel üblich, daß die auf die Sendung entfallende Fracht nicht vom Lieferanten vorgelegt, sondern von dem Abnehmer bezahlt, und später von der Rechnung in Abzug gebracht wird. Es ist infolgedessen notwendig, daß über die vorzulegenden Frachten eine genau orientierende Buchführung angelegt wird, was im vorliegenden Falle durch die Frachtenabteilung erfolgt. Sämtliche eingehenden Rechnungen passieren auf ihrem Umlauf zur Kontrolle auch diese Frachtenabteilung, die die auf die Sendung entfallende Fracht auf der Rechnung vermerkt. Sache des Buchhalters ist es dann, die Fracht entsprechend von der Rechnung abzusetzen und auf die verschiedenen Konten zu verteilen, falls mehrere Konten für ein und dieselbe Rechnung in Betracht kommen. — Bei den „ab Lieferwerk" gekauften Materialien wird die Fracht gleichfalls von der Frachtenabteilung auf den Rechnungen vermerkt, und ist bei der Buchung mit zu berücksichtigen. Es geschieht dies in der Weise, daß in den nach dem Kolonnen-System eingerichteten Lieferantenjournalen die Fracht in einer Vorkolonne ausgeworfen, und zuzüglich des entsprechenden Rechnungsbetrages dem in Betracht kommenden Konto belastet wird. Auf diese Weise ist die Fracht dann von vornherein richtig verteilt, und ein nachträgliches, zeitraubendes Auseinanderziehen der Frachtbeträge wird nicht mehr erforderlich.

Außer der eigentlichen Buchführungsarbeit hat der für die Führung des Lieferantenjournals in Betracht kommende Buchhalter bei der Regulierung der Rechnungen mit behiflich zu sein und die rechtzeitige Bezahlung zu veranlassen, beziehungsweise die entsprechenden Zahlungsbriefe zu schreiben oder zu kontrollieren. Die sämtlichen Regulierungsbriefe sind, ehe sie den leitenden Persönlichkeiten zur Unterschrift vorgelegt werden, den Kontokorrentführern bezw. den diese kontrollierenden Herren zu übergeben, die nachsehen, ob etwaige Gegenposten zu verrechnen sind, und diese Verrechnung dann veranlassen. Erst dann gelangen die Schreiben zur Unterschrift bezw. zur Erledigung an die betreffende Zahlungsstelle.

Bei dem großen Pensum, das monatlich von diesen Angestellten zu erledigen ist, erfordert die Arbeit eine Gewandtheit, die nur von einem gut eingearbeiteten Manne entwickelt werden kann. Es handelt sich doch täglich durchschnittlich um die Verbuchung von etwa 50 Rechnungen, die einzeln kontrolliert und einzeln durchdacht werden müssen, wenn auch bei einem großen Teil derselben die Verhältnisse von vornherein so klar liegen, daß ein schwierigeres Nachdenken nicht erforderlich ist. Immerhin kann die Arbeit nur geleistet werden von Personen, die mit dem Geschäft hinreichend vertraut sind, um den erforderlichen Ueberblick zu besitzen, und außerdem geschickt genug arbeiten können, um die erhebliche Schreibarbeit zu bewältigen.

VII. 2b. Kundenjournal. Aehnlich den eingehenden Rechnungen werden die sämtlichen ausgehenden Rechnungen von einer lediglich dazu angestellten Hilfskraft in der Fakturenabteilung erledigt. Die Arbeit an sich ist hierbei nicht so kompliziert wie bei Führung des Eingangsjournals, da vor allem die eigentliche Kontrolle über die Rechnungen wegfällt, die ja schon bei der Fakturierung erfolgt, und ferner auch die in Betracht kommenden Betriebsabteilungen und die dadurch bestimmten Konten durch Abfassung der Rechnungen und gegebenenfalls durch entsprechende Bezeichnungen feststehen. Die Führung des Kundenjournals besteht deshalb im großen und ganzen in einem Abschreiben der vorliegenden Rechnungen, wobei es nur darauf ankommt, in der Bezeichnung der Kunden sowie in der Wahl der Konten eine Verwechselung zu vermeiden, und dafür zu sorgen, daß Schreibfehler, Zahlenverstellungen und dergleichen nicht vorkommen. Neben dieser eigentlichen Führung des Kundenjournals liegt dem betreffenden Buchhalter das Mahnwesen ob, das insofern eine gewisse Aufmerksamkeit erfordert, als die Fälligkeitstermine der betreffenden Rechnungen zweckmäßig ersichtlich zu machen sind, und eine rechtzeitige Anmahnung erfolgen muß. Ferner ist von ihm bei allen eingehenden Zahlungen und Regulierungen zu kontrollieren, ob diese den in Betracht kommenden Rechnungen entsprechen, eine Tätigkeit, die mit Aufmerksamkeit erledigt werden muß.

VII. 2.c. Konto-Korrent. Aus den beiden erwähnten Journalen erfolgen die Uebertragungen in die Konto-Korrente, für deren Führung mehrere Angestellte erforderlich sind. Die Arbeiten bestehen dabei im wesentlichen darin, daß die Posten aus den Journalen abgeschrieben und in die betreffenden Kundenkonten verbucht werden. Diese Uebertragungsarbeit ist im großen und ganzen wohl die einfachste, die bei der Buchführung vorkommt, da hierbei Denkarbeit kaum zu leisten ist. Es kommt lediglich darauf an, richtig abzuschreiben und Flüchtigkeitsfehler zu vermeiden, wie sie sich etwa zeigen in der Verwechselung der Seiten, oder auch in der Eintragung auf ein verkehrtes Konto, wenn die Ueberschrift nicht genau nachgelesen wurde, in Zahlenverstellungen und dergleichen. Die Ausführung der Arbeit erfordert nur deshalb eine gewisse Uebung, weil auch hier das Arbeitsquantum, das täglich erledigt werden muß, verhältnismäßig umfangreich ist, und das Aufschlagen der Konten oder das Suchen bestimmter Kunden recht zeitraubend werden kann, wenn man in jedem einzelnen Fall Register usw. zur Hand nehmen muß, oder etwa auch bei erstmalig auftretenden Kunden nicht von vornherein orientiert ist, daß ein Konto für dieselben noch nicht besteht. Erleichtert wird diese Arbeit im vorliegenden Fall allerdings wesentlich dadurch, daß die Buchführung nach dem

„Losen-Blätter-System“ eingerichtet ist, wobei stets eine genaue alphabetische Reihenfolge der Kunden eingehalten werden kann. Dieses System erfordert allerdings eine besondere Sorgfalt, weil es darauf ankommt, nun gerade im Einheften der Blätter Irrtümer und Verwechselungen zu vermeiden und die alphabetische Reihenfolge immer ganz genau einzuhalten. Erfolgt einmal eine verkehrte Einreihung, so kann unter Umständen ein großer Arbeitsaufwand erforderlich werden, um das unrichtig eingereihte Blatt nun wieder hervorzusuchen und an seine richtige Stelle zu bringen.

VII. 2. d. Hauptjournal. Neben dem „Kunden“- und „Lieferanten“-journal bestehen dann noch weitere Grundbücher, die die erstmaligen Eintragungen enthalten über die Generalunkosten, die gleichzeitig in verschiedene Gruppen zerlegt und auf verschiedene Konten verbucht werden; über die sämtlichen Kassenposten finden Eintragungen statt in das Kassenjournal, über die ein- und ausgehenden Wechsel in das Wechseljournal, über den Verkehr mit den Banken in das Bankjournal, über die sämtlichen Buchungen, die für die Kalkulation in Betracht kommen, in ein getrenntes Journal.

Die Generalunkosten, die vor allem die Gehälter, Tantièmen und Gratifikationen, Mieten u. dergl. umfassen, werden von dem Prokuristen, dem die gesamte kaufmännische Leitung untersteht, in ein Separatbuch eingetragen, das als Geheimbuch geführt wird, während der Buchhalterei nur die Gesamtsummen aufgegeben werden.

Die sämtlichen Buchungen werden dann mit ihren monatlichen Schlußsummen in ein Sammeljournal eingetragen, aus dem die Uebertragung in das Hauptbuch erfolgt. Die General-Unkosten werden nach dem kaufmännischen und technischen Betrieb getrennt gehalten, und für letzteren wieder den einzelnen Betriebszweigen belastet.

Die zuletzt genannten Journale werden mit Ausnahme des erwähnten „für Generalunkosten“ von einem besonderen „Hauptjournalbuchhalter“ geführt, dem eine Hilfskraft zur Seite steht. Die eigentliche Leitung dieser Journalbuchführung erfordert eine erhebliche Geschicklichkeit und vor allem einen vollständigen Ueberblick über das Geschäft und den Zusammenhang der einzelnen Abteilungen. In einem kleineren Geschäft macht ja vielleicht die Auseinanderhaltung der einzelnen Betriebe und der einzelnen Konten keine allzu große Schwierigkeit, da es sich dort nur um eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Geschäftsvorfällen handelt, die regelmäßig, aber doch nicht allzuhäufig, wiederkehren und leicht zu übersehen sind. Im vorliegenden Fall aber besteht die Schwierigkeit gerade in dem massenhaften Auftreten der zu verbuchenden vielseitigen Posten. Es sind ja im ganzen etwa 20 Angestellte ständig mit Buchungsarbeiten beschäftigt, und für die Hauptbuchhalterei kommt es darauf an, die gesamte Arbeitsleistung aller dieser Personen so zu überblicken und so zu gruppieren, daß der für das Geschäft erforderliche Ueberblick zustande kommen kann, und eine richtige Verteilung auf die betreffenden Konten erfolgt. Nicht in dem Ueberblick der einzelnen Konten besteht also die eigentliche Schwierigkeit, sondern die Menge und der Umfang der zu leistenden Arbeit stellen die erhöhten Anforderungen. Für den Posten des Hauptbuchhalters kommt infolgedessen nur eine durchaus eingearbeitete Kraft in Betracht. Gegenwärtig ist die Stelle durch einen älteren Herrn besetzt, der allerdings dem Geschäfte erst seit etwa 2 Jahren angehört und speziell für den Posten engagiert wurde. Er hatte jedoch vorher schon in ähnlichen Betrieben ähnliche Arbeit verrichtet, so daß er sich dadurch die erforderliche Gewandtheit und Geschicklichkeit erworben hatte, und ein verhältnismäßig schnelles Einarbeiten möglich wurde. Gerade in dem vorliegenden Betrieb stellt die Leitung der Hauptjournalbuchführung Anforderungen, denen nicht jeder gewachsen ist. Es genügt nicht nur, die Buchführung zu kennen, wie sie im Geschäft üblich ist, und einen Ueberblick über das Geschäft zu haben, der es ermöglicht, die Buchungen richtig zu gruppieren und richtig vorzunehmen, sondern es muß hier die notwendige Geschicklichkeit und Gewandtheit hinzukommen, die es ermöglicht, das gesamte Arbeitspensum auch so schnell zu erledigen, daß eine Stockung

nicht eintritt; die Bücher müssen täglich auf dem Laufenden sein, und ein Zurückstellen der Arbeit darf unter keinen Umständen stattfinden, da jeder Tag neue Arbeit bringt, und eine einmalige Versäumnis nur sehr schwer wieder nachzuholen ist. Gerade diese Gewandtheit zu disponieren und sich innerhalb einer großen Arbeit zurechtzufinden, erfordert fast eine natürliche Anlage und ein natürliches Geschick. Kenntnis und Fleiß genügen dabei nicht, wenn die Fähigkeit zu ruhiger, flotter und zielbewußter Arbeit fehlt, die erforderlich ist, um ein derartiges Arbeitspensum zu bewältigen.

Der Hauptjournalbuchhalter wirkt gleichzeitig bei den Bilanzarbeiten und der Gewinnermittlung mit, da er wegen der Kenntnis des Geschäftes und der Vertrautheit mit den sämtlichen Buchungsposten, die sich aus seiner Arbeit ohne weiteres ergibt, sowie wegen seiner Gewandtheit und Fähigkeit hierzu besonders geeignet ist.

VII. 2.e. Hauptbuch. Aehnlich wie vom Hauptjournalbuchhalter wird von dem „Hauptbuchhalter" eine gründliche Kenntnis des Geschäftes gefordert. Die in das Hauptbuch zu machenden Eintragungen liegen zwar durch die Grundbuchungen fest, aber es kommt doch vor allem darauf an, daß gerade diese Grundbuchungen nun auch vorsichtig kontrolliert und gewertet werden, und eine richtige, zweckmäßige Einteilung der Konten innegehalten wird. Für sämtliche Nebenbücher und Hilfsbücher, die geführt werden, enthält das Hauptbuch besondere Konten. Wir finden so verschiedene Lieferantenkonten, je nach den Abteilungen ein Kundenkonto, ein Lagerkonto, die Betriebskonten, ein Sammelkonto für die Generalunkosten, ein Konto für Neuanlagen, die ihrerseits wieder in Unterabteilungen zergliedert sind, und deren Gliederung auch der Einteilung der Grundbücher entsprechen muß. Die Führung des Hauptbuches erfordert große Sorgfalt, weil es sich hierbei um für das Geschäft wichtige und wesentliche Dinge handelt. Auch im vorliegenden Falle scheint die eigentliche Wichtigkeit und Schwierigkeit der Arbeiten nicht in den einzelnen Detailarbeiten als solchen zu bestehen, da diese in einem kleineren Betriebe ja kaum wesentliche Anforderungen stellen würden, als vielmehr wieder in dem Umfang des Geschäftes und dem dadurch bedingten Umfang sowie der Wichtigkeit der gesamten Arbeit. Ebenso wie für die Hauptjournalbuchhaltung wird deshalb auch als Hauptbuchhalter eine besonders qualifizierte Kraft verwendet. Es wurde anfänglich der Versuch gemacht, auch zu diesem Posten jüngere Leute heranzuziehen, bezw. den Posten aus der Reihe der jüngeren Angestellten zu besetzen. Es zeigte sich aber, daß die jüngeren Angestellten nicht die Arbeit zu leisten vermochten, die die jetzt benutzten gewandten älteren Angestellten leisten, und zwar nicht, weil sie etwa in den Buchführungsarbeiten, die sie sonst recht zweckmäßig erledigten, zu wenig Erfahrung oder Kenntnis, oder einen zu geringen Ueberblick über das Geschäft gehabt hätten, sondern vorwiegend deshalb, weil es ihnen schwer wurde, die Fülle von Arbeit ruhig und sicher zu erledigen. Eine Trennung der Arbeit ist deshalb nicht gut angängig, weil gerade in dem Hauptbuch alle Fäden des Geschäftes zusammenlaufen, und es wünschenswert ist, daß diese von einer Person einheitlich verarbeitet werden, die dann über die ganzen Verhältnisse viel genauer orientiert sein muß und orientiert sein kann, als dieses bei einer Zerlegung möglich wäre. Lediglich durch entsprechende Zusammenfassung und Gruppierung der einzelnen Posten in den verschiedenartigen Grundbüchern oder auch noch im Hauptjournal kann eine Verringerung der Arbeit stattfinden, die aber nicht weiter gehen darf, als es im Interesse der Uebersichtlichkeit über das Geschäft liegt. Es wird deshalb gerade für diese und ähnliche Posten immer auf gewandte und qualifizierte Persönlichkeiten ankommen, und in manchen Betrieben wird ja auch das eigentliche Hauptbuch von dem Leiter oder Inhaber selbst geführt, wobei dann aber auch teilweise der Wunsch mitsprechen mag, neben der ständigen Orientierung, die man dadurch über das Geschäft und alle Vorkommnisse gewinnt, eine gewisse Geheimhaltung wenigstens der Hauptposten, die aus den einzelnen Büchern nur mühsam herausgezogen werden könnten, zu erzielen.

Eine Kontrolle der gesamten Buchführung erfolgt durch eine Monatsbilanz, und zwar besteht diese im vorliegenden Fall nicht nur darin, daß die beiden Seiten des Hauptbuches und die Nebenbücher in ihren Endsummen miteinander verglichen werden, sondern es wird monatlich eine vollständige Bilanz aufgestellt, wobei die Bestände auf Grund der Salden der „Betriebsbuchführung" eingesetzt werden, durch die nach Produktion und Versand der Lagerbestand annähernd ermittelt werden soll. Die weniger häufig oder jährlich nur einmal vorkommenden Posten, soweit sie z. B. Tantièmen, Gratifikationen, Steuern, Mieten, Zuschüsse zu Wohlfahrtseinrichtungen und sonstige Unkosten betreffen, werden ratierlich eingesetzt. Hand in Hand mit der Bilanz erfolgt auch eine entsprechende Gewinnermittlung, die sich für jeden technischen Betrieb getrennt ergibt, aus der Verkaufssumme unter Berücksichtigung der Bestände und nach Abzug der Aufwendungen für Material, Löhne, Reparaturen und allgemeine Unkosten, die dann auch monatlich nur annähernd auf Grund von Erfahrungssätzen eingesetzt werden. Die Kontokorrente werden mit den betreffenden Lieferanten und Kundenjournalen gleichfalls „abgestimmt".

VII. 3. a. Kassabuch. Durch die Buchhaltungs-Abteilung erfolgt auch die gesamte Verwaltung der Kasse, so daß die Tätigkeit des Kassierers sich nur auf die mechanische Vereinnahmung und Verausgabung des Geldes nach den Belegen und auf die Eintragung der betreffenden Posten in ein Kassenbuch erstreckt, das aber nur die Nummern der Belege und die ein- bezw. ausgehenden Beträge enthält. Soweit die Buchhalterei bei der Kassenführung mitwirkt, gestaltet sich ihre Tätigkeit wie folgt: Für alle Ausgänge sind von der Buchhalterei Belege auszustellen, die von dem kaufmännischen Leiter sowie von dem leitenden Direktor unterzeichnet werden. Die Eintragung der Belege, deren Ordnungsmäßigkeit so feststeht, erfolgt dann in das Kassenjournal, wobei gleichzeitig die Numerierung laufend vorgenommen wird. Erst dann geht der Beleg zur Kasse, durch die die Auszahlung erfolgt. Die Quittung ist wieder der Buchhalterei zurückzureichen, die den Eingang der Belege im Kassenjournal verzeichnet, und die geordnete Aufbewahrung vornimmt. Für die Kontrolle der Eingänge durch die Buchhaltung besteht die Vorschrift, daß jede Quittung zu ihrer Gültigkeit neben der Unterschrift des Kassierers der Gegenzeichnung des kaufmännischen Vorstehers oder dessen Stellvertreters bedarf. Eine von der Firma auszustellende Quittung wird deshalb zunächst ohne Unterschrift der Buchhaltung eingereicht, von dieser auf ihre Richtigkeit hin geprüft und verbucht, mit der entsprechenden laufenden Ordnungsnummer versehen und der Kasse zurückgegeben, die dann das Geld einnimmt. Durch dieselbe Stelle der Buchhaltung, die die Ueberwachung der Kasse mit übernimmt, erfolgt die Verwaltung des Wechselbestandes. Die Stücke werden in ein dem Kassenbuch entsprechendes Journal eingetragen, wobei für zweckmäßige Weitergabe und rechtzeitige Einziehung am Fälligkeitstermin Sorge zu tragen ist. Im großen und ganzen handelt es sich nur um eine verhältnismäßig geringe Zahl von Wechseln, da die meisten Regulierungen sich durch Banküberweisungen erledigen.

Schwieriger gestaltet sich die Verwaltung und Ueberwachung der bei dem Bankhaus eingehenden Beträge, das täglich die sämtlichen Eingänge „avisiert" und einen Kontoauszug, natürlich ohne Zinsberechnung, gibt. Die entsprechenden Buchungen sind dann in das bereits erwähnte Bankjournal vorzunehmen und von dort auf das Bankkonto und die laufenden Konten zu übertragen. Vorher ist eine Prüfung erforderlich, ob die Eingänge mit den zu zahlenden Beträgen übereinstimmen, die ihrerseits in der Regel vorher schon auf Grund der Avise der zahlenden Firma mit den betreffenden Konten verglichen, und auf ihre Richtigkeit hin geprüft sind.

Jeden Abend erfolgt eine genaue Prüfung der Kasse, wobei der Saldo auf Grund der Notizen in der Buchhaltung festgestellt, und die in der Kasse vorhandenen Werte aufgenommen werden. Die Aufnahme des Kassenbestandes erfolgt nach Möglichkeit täglich durch einen anderen Angestellten der Buchhaltung, der vorher über die vorzunehmende Arbeit nicht unterrichtet ist. Der Kassenbericht ist dann von dem Kassierer und dem kontrollierenden Angestellten zu unter-

schreiben und der Direktion vorzulegen, die ihrerseits die Berichte für den Aufsichtsrat sammelt.

VII. 3. b. Kassierer. Wie schon erwähnt, ist auf diese Weise die Stellung des Kassierers eine äußerst angenehme, da er seiner Verantwortung nach erfolgter Kontrolle jeden Abend enthoben ist; und außerdem hat die Firma die Sicherheit, ständig über die Ordnungsmäßigkeit der Kassenführung unterrichtet zu sein. Der Posten des Kassierers erfordert im vorliegenden Fall kaum ausgedehnte Kenntnisse, da lediglich das Geld richtig zu zählen ist und im eigenen Interesse Irrtümer zu vermeiden sind. Die ganze Verwaltung des Geldes, Ueberweisung an Banken oder Abnehmer erfolgt auch durch den Angestellten der Buchhaltung und ist auf diese Weise dem Kassierer abgenommen.

Die in der Buchhaltung zum Zweck der Kassenführung erforderlichen Arbeiten beanspruchen eine einwandfreie Richtigkeit und Exaktheit, da sie Kontrolleinrichtungen darstellen sollen. Wenn auch die Eintragungen in das Kassenjournal verhältnismäßig einfache Buchführungsarbeiten sind — es werden neben dem Tag des Ausganges, der Belegnummer, dem Namen des Empfängers und dem in Betracht kommenden Betrag nur noch der Name dessen notiert, durch den die Zahlung angewiesen ist – so erfordern die Wichtigkeit der Arbeit und der Umstand, daß es sich um das leicht bewegliche Geld handelt, und Irrtümer deshalb um so unangenehmer werden können, eine besondere Sorgfältigkeit und Aufmerksamkeit bei Erledigung der Arbeit.

Die gesamten Arbeiten der Buchhalterei müssen, wie schon erwähnt, täglich auf dem Laufenden gehalten werden. Alle vorkommenden Arbeiten sind also sofort und ohne Aufschub zu erledigen und abends fertig zu machen, selbst wenn hierzu ein Nacharbeiten erforderlich ist. Ein Aufschub in dieser Beziehung wird nicht geduldet. Eine Ausnahme machen lediglich die eingehenden Rechnungen, da diese nicht eher verbucht werden können, als bis die erforderlichen Kontrollen und Testierungen seitens des technischen Betriebes und der in Betracht kommenden verschiedenen Abteilungen der kaufmännischen Verwaltung erfolgt sind.

Im großen und ganzen erfordern die Arbeiten in der Buchhaltung eine besondere Aufmerksamkeit, die sich bei den Posten des Hauptbuchhalters und des Hauptjournalführers zu einer qualifizierten Arbeitsleistung steigert. Mit einer mechanischen Uebertragung allein und einer mechanischen Erledigung ist es, von einigen Posten abgesehen, im großen und ganzen nicht getan, da es bei der Kompliziertheit und dem Umfang der Arbeiten und der Vielseitigkeit der zu beobachtenden Verhältnisse auf ein genaues Auseinanderhalten, und bis zu einem gewissen Grad auf Ueberlegung ankommt.

VII. 4. Frachten-Abteilung. Neben diesen Arbeiten, die die Buchhaltung und Kassenführung betreffen und deren Erledigung dienen, sind noch eine Reihe anderer Tätigkeiten zur Kontrolle und Ueberwachung des Geschäftsganges erforderlich. Zunächst sei hier das Arbeitsgebiet der Frachtenabteilung erwähnt. Die Tätigkeit vollzieht sich dabei in der Hauptsache in der Weise, daß jeder einlaufende Frachtbrief auf seine Richtigkeit hin geprüft, und in besonders eingerichtete Bücher nach Betrieben, bezw. Bezügen oder Lieferungen getrennt eingetragen wird. Die Arbeit wird ausgeführt durch einen Angestellten, dem zwei Hilfskräfte zur Seite stehen, — darunter in der Regel ein „Laufjunge", – die vorwiegend Schreibarbeit zu verrichten haben.

Außer den Frachten sind auch Wagenstandgeld, Deckenmieten und sonstige Nebengebühren auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen, und die hierüber eingehenden Rechnungen auf die entsprechenden Sendungen zu verteilen. Die Prüfung der Rechnungen, die sich nicht nur auf die rechnerische Richtigkeit, sondern auch auf die richtige Anwendung der Tarife, die richtige Einsetzung der Entfernungen usw. zu erstrecken hat, erfordert natürlich eine Kenntnis der in Betracht kommenden Bestimmungen, sowie auch eine eingehende Materialkenntnis, um die Sendungen nach den entsprechenden Tarifen zu klassifizieren. Der Verkehr mit der Eisenbahnbehörde gibt zu häufigen Beanstandungen Anlaß;

in vielen Fällen handelt es sich zwar nur um kleinere Beträge, die aber in ihrer Gesamtheit einen Posten von Wichtigkeit ausmachen können. Wenn auch die Tätigkeit, abgesehen von der Fähigkeit, richtig zu rechnen und klar zu denken, weitere allgemeine Kenntnisse nicht erfordert, so muß doch der Umgang mit den Tarifen und Verordnungen, die zu beobachten sind, gelernt werden, was immerhin eine gewisse Uebung erfordert; und erst mit der Zeit bildet sich die Gewandtheit und Geschicklichkeit heraus, – bei dem einen schneller, bei dem andern langsamer, – die bei der Verwaltung eines derartigen Postens wesentlich ist. Dazu kommt dann noch ein durchaus zuverlässiges Arbeiten, weil die Verteilung der Frachten auf die in Betracht kommenden Rechnungen, die der Frachtenabteilung, wie früher erwähnt, zu diesem Zwecke zugehen, richtig sein muß. Sobald die Fracht auf den Rechnungen notiert ist, wird ein entsprechender Vermerk in das Frachtenbuch eingetragen, um zu verhindern, daß bei ähnlichen Sendungen Verwechslungen vorkommen. Am Schluß jeden Monates ist dann das Frachtenkonto abzuschließen und mit der von der Bahn eingereichten Rechnung zu kontrollieren. Bei etwa entstandenem Wagenstandgeld ist die Ursache zu prüfen, und wenn möglich deren Abstellung zu veranlassen.

VII. 5. Kopieren, Portokasse usw. Neben diesen Arbeiten erfordert dann der kaufmännische Betrieb noch eine Anzahl von minder wichtigen Tätigkeiten, die in der Regel nicht von eigens dazu angestellten Personen erledigt, sondern von den übrigen Angestellten nebenher vorgenommen werden. Vor allem handelt es sich um die Aufstellung von Statistiken, etwa über Produktion, Versand u. ä., die Führung des Wechselkopierbuches und endlich um die Registratur der Briefe, die von einem Jungen besorgt wird, der gleichzeitig Postanweisungen oder sonstige Formulare ausfüllt. Ebenso weichen das Kopieren, die Führung der Portokasse und dergl. von der sonst üblichen Art der Ausführung nicht ab; die Arbeiten sind höchstens wegen ihres Umfanges von einiger Wichtigkeit und stellen sich als Anfängerarbeit dar.

VII. 6. Gesamtüberwachung. Die „Gesamtüberwachung" der bis jetzt erwähnten kaufmännischen Tätigkeiten liegt in der Hand eines geschickten älteren Angestellten, der außerdem für die richtige Erledigung der Regulierungen verantwortlich ist, und alles ihm vorzulegende Material nachzuprüfen hat. Besonders bei der Regulierung hat er sich darüber zu vergewissern, daß die Verbuchung ordnungsmäßig erfolgt, und die Regulierungsschreiben richtig abgefaßt werden, die vorher, wie schon erwähnt, die beiden Kontokorrentabteilungen passieren müssen, damit event. eine Gegenverrechnung vorgenommen werden kann. Der Posten erfordert natürlich neben Geschicklichkeit und der zu einem leitenden Posten überhaupt erforderlichen Umsicht eine genaue Geschäftskenntnis, die den Angestellten dann auch wieder befähigt, bei Bilanzarbeiten mitzuhelfen, und Aushilfsarbeit vorzunehmn, falls einer der anderen fehlt. Nebenher liegt ihm die Erledigung des Steuerwesens und der Steuerfragen ob, was eine Vertrautheit mit den in Betracht kommenden Bestimmungen und Gesetzen erfordert. Der Inhaber dieses Postens hat auch in der Regel den Umgang mit den Angestellten, soweit persönliche Angelegenheiten in Betracht kommen, zu erledigen, Urlaubsgenehmigungen zu erteilen und persönliche Wünsche entgegenzunehmen. Bei Ueberwachung der Gesamtarbeit hat er dafür zu sorgen, daß die einzelnen Angestellten stets hinreichend beschäftigt sind, und erforderlichenfalls Schiebungen vorgenommen werden, wenn auf dem einen Posten sich die Arbeit häuft, während eine andere Stelle weniger beschäftigt ist und zu Aushilfsarbeiten herangezogen werden kann. Die zeitliche Arbeitsteilung regelt sich im großen und ganzen von selbst, da z. B. die Regulierungsarbeiten in der Regel in der Mitte eines Monats stattfinden, und zu Anfang des folgenden Monats die Abschluß- und Kontrollarbeiten vorgenommen werden. Am Ende des Monats finden dann die Abrechnungen mit den abnehmenden Verbänden und Vereinigungen statt, so daß sich auf diese Weise von selbst die mit den verschiedenen Posten zusammenhängenden Arbeiten ergänzen. Eine Ueberarbeit ist nicht immer ganz zu vermeiden, da Aufschiebungen nicht stattfinden dürfen.

Der Urlaub wird in der Regel so eingerichtet, daß er möglichst in eine arbeitsruhige Zeit fällt, wobei dann durch Vorarbeiten oder nachträgliches längeres Arbeiten dafür zu sorgen ist, daß etwa im Rückstand gebliebene Bücher wieder „beigetragen" werden. Die Arbeit, die keinen Aufschub zuläßt, muß von Kollegen mit übernommen werden.

VII. 7. Kalkulation. Einen für das Unternehmen wichtigen Teil bildet die Kalkulationsabteilung, die mit einem Vorsteher und vier Angestellten besetzt ist, und ständig die Zusammensetzung der Betriebskosten und die gesamten Selbstkosten zu überwachen hat. Die hierzu erforderlichen Daten werden der kaufmännischen Buchführung entnommen, Hand in Hand mit den aus den Betriebsnotierungen sich ergebenden Feststellungen über Produktion, Versand u. dergl. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wird für jeden „Betrieb" im Hauptbuch getrennt ein Betriebskonto und ein Lagerbuch geführt. Das Betriebskonto muß am Schluß jeden Monats mit allen Belastungen und allen Gutschriften, soweit sie den Betrieb betreffen, nach Buchung der Produktion sich ausgleichen. Hieraus ergibt sich dann ein Ueberblick über die Herstellungskosten während des in Betracht kommenden Monates. Die allgemeinen Unkosten und sonstigen Auslagen, die für die Berechnung der Herstellungskosten in Betracht kommen, werden dem Fabrikationskonto und event. den erwähnten Statistiken über die Verteilung der Kosten auf die einzelnen technischen Betriebe entnommen. Ebenso wird den Berechnungen die von der Lohnabteilung aufgestellte Lohnverteilung zugrunde gelegt. Die Grundlagen zur Berechnung erhält die Kalkulationsabteilung also in der Regel von anderen Stellen. Es kommt darauf an, diese verschiedenen Daten richtig miteinander zu kombinieren, die Berechnungen richtig aufzustellen, und vor allem die richtigen Einheiten zugrunde zu legen, so daß sich auch eine möglichst zutreffende Erfassung der Selbstkosten ergibt. Hierbei ist es von Wichtigkeit, daß den einzelnen technischen Betrieben auch wirklich nur die für sie entstandenen allgemeinen Kosten, Auslagen für Reparaturen, Anschaffungen usw., die vielfach einem Gesamtbetrieb belastet werden, in Anrechnung kommen, um auf diese Weise ein wirklich zutreffendes Bild von der Arbeitsweise der Teilbetriebe zu erhalten. Zu diesem Zwecke findet unter den Betrieben häufig eine gegenseitige umfangreiche Verrechnung statt, falls der eine Betrieb Arbeiten für den anderen ausgeführt hat, oder von ihm Produkte geliefert worden sind. Für die sämtlichen in der Hütte vorkommenden Reparaturen bestehen besondere Reparaturwerkstätten, die über jede einzelne ausgeführte Arbeit Rechnung zu erteilen haben, die dann den betreffenden Betrieben belastet wird. Im großen und ganzen sind die Preise so gestellt, daß ein Gewinn für diese Reparaturwerkstätten nicht herausgerechnet wird. Im Laufe der Zeit bildete sich das System der „festen Sätze" heraus, das für die Hauptbetriebe insofern recht angenehm ist, als jeder Betriebsführer von vornherein weiß, was etwa die Reinigung eines Kessels oder der Ersatz eines Maschinenteiles, irgendwelche Maurer- oder Schreinerarbeiten u. dergl. kosten, und sich von vornherein ein Bild über die ihm zur Last fallenden Aufwendungen machen kann. Bei größeren Arbeiten ist in der Regel ein eingehender Voranschlag aufzustellen, der dann geprüft und evtl. mit Offerten verglichen wird, die von außenstehenden Firmen eingeholt werden. Ergibt sich, daß die Arbeit billiger von einem Fremden hergestellt werden kann als vom eigenen Betriebe, so wird sie nach auswärts vergeben, und gerade in letzter Zeit werden die Handwerker des Ortes vielfach zu Reparatur- und sonstigen Arbeiten mit herangezogen.

Sache der Kalkulationsabteilung ist es nun, die ihr vielfach in summarischen Posten zugehenden Berichte über Ausgaben und Auslagen auf die betreffenden Betriebe zu verteilen, und diese dann zusammen mit den bereits früher erwähnten Daten zur Feststellung der Selbstkosten zu verwerten. Bei diesen Arbeiten ist es erforderlich, daß die betreffenden Leute mit dem Betrieb vertraut sind, da nur auf diese Weise der Einblick in die betriebstechnischen Verhältnisse möglich ist, der erforderlich ist, um selbst das richtige Bild und die richtige Anschauung von den zu verarbeitenden Zahlen zu gewinnen, und

diese im richtigen Sinne zu gruppieren und zu verwerten. Daneben erfordert der Umfang der zu leistenden Arbeit die Fähigkeit, flott und gewandt zu arbeiten und vor allem sicher zu rechnen.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß der Selbstkostenabteilung zwei Rechenmaschinen zur Verfügung stehen und daß auf Grund der bisher gesammelten Erfahrungen eine Rechenmaschine eine Hilfskraft ersetzt. Außerdem werden die sämtlichen Additionen hier wie im sonstigen Kontorbetrieb, der mit Additionen zu tun hat, mit Hilfe einer Additionsmaschine erledigt, die von einer Dame bedient wird.

Die Tätigkeit in der Kalkulationsabteilung besteht also im großen und ganzen im Rechnen und Zusammenstellen von Zahlen und erfordert hierzu eine umfangreiche Gewandtheit und eine Kenntnis des technischen Betriebes. Die Entwicklung selbständiger Gedanken und selbständiger Pläne zur Erfassung der Betriebskosten ist in der Regel ausgeschlossen, da für die zu machenden Aufstellungen und Berechnungen bestimmte Formen und Formulare vorgesehen sind und es nur auf ein richtiges Einsetzen der entsprechenden Daten ankommt. Die ganze Organisation der Selbstkostenberechnung ist nicht Sache der Selbstkostenabteilung, sondern der kaufmännischen bezw. der Gesamtleitung des Unternehmens, wobei auch Vorschläge der technischen Betriebsabteilung berücksichtigt werden. Es ist dabei nicht ausgeschlossen, daß Verbesserungen und zweckmäßige Einrichtungen, auf die die Angestellten der Kalkulationsabteilung bei ihrer ständigen Arbeit stoßen, Berücksichtigung finden, falls sie sich als wirklich brauchbar erweisen.

VII. 8. Korrespondenz. Die umfangreiche Korrespondenz wird durch eine ausgedehnte Korrespondenzabteilung erledigt, an deren Spitze ein Prokurist mit 2 Assistenten und ein Abteilungsvorsteher stehen. Die Abfassung der Briefe ist Sache dieser teilweise leitenden Herren und erfordert im einzelnen Falle je nach den in Betracht kommenden Verhältnissen mehr oder weniger Geschäftskenntnis, Gewandtheit in der Abfassung, die Entwickelung eines richtigen klaren Stiles, einen klaren Ausdruck und Aufmerksamkeit. Im wesentlichen erledigt sich ja die Korrespondenz immer mehr oder weniger in den gleichen Bahnen. Dort, wo es darauf ankommt, technische Fragen zu behandeln, wird in der Regel der technische Betrieb mit herangezogen, der dann die grundlegenden Ausführungen inhaltlich wenigstens selbst angibt, während lediglich die Verarbeitung und Zusammenfassung in einem Brief Sache der Korrespondenzabteilung ist. Besonders schwierige und wichtige Schriftstücke werden natürlich erst nach eingehender Konferenz mit den in Betracht kommenden leitenden Personen abgefaßt; die ganze Korrespondenz unterliegt der Kontrolle der verantwortlichen Prokuristen. Die der Korrespondenzabteilung zur Verfügung stehenden Hilfskräfte verrichten in der Regel nur Schreibarbeit, teils nach Diktat, teils nach kurzen Angaben, teils in festgelegten Formen, wenn es sich etwa um Empfangsanzeigen usw. handelt, wobei vielfach nur Formulare auszufüllen sind. Verlangt wird von ihnen eine Fertigkeit im Maschinenschreiben und Stenographieren sowie die Fähigkeit, schnell und orthographisch richtig zu schreiben.

VII. 9. Einkauf. Die Einkaufsabteilung stellt an die in derselben beschäftigten Angestellten keine zu hohen Anforderungen. Für die meisten Gebrauchsartikel werden Jahresabschlüsse getätigt, die auf dem Wege einer einzuleitenden Submission oder auch nach direkter Einholung von Offerten vergeben werden. Für außergewöhnliche Bezüge gibt der in Betracht kommende technische Betrieb die Firmen an, bei denen „anzufragen“ ist, und entscheidet auf Grund der vorliegenden Offerten über die zu machenden Bestellungen, so daß die Einkaufsabteilung lediglich eine Zwischenstelle zur Uebermittlung des Verkehrs nach außen darstellt. Immerhin ist von dem eigentlichen Leiter Fachkenntnis zu entwickeln, da er die verschiedenen Materialien und die zu gebrauchenden Artikel beurteilen muß, und vor allem wegen gewisser Unterschiede im einen oder anderen Fall sich selbst die Vorzüge oder Nachteile klar machen muß. Der gegenwärtige Leiter hat infolgedessen vor Uebertragung des Postens eine Zeit-

lang praktisch im technischen Betrieb gearbeitet, um sich über alle für den Einkauf wichtigen Verhältnisse nach Möglichkeit zu orientieren.

So wie der Einkauf im vorliegenden Fall in der Regel verläuft, kommt es für den leitenden Angestellten darauf an, zunächst über die zur Offerte heranzuziehenden Lieferanten richtig zu entscheiden, um nicht zuviel unnötige Arbeit veranlassen zu müssen. Er muß also über den Markt bezw. über die leistungsfähigen Firmen unterrichtet sein und auch, wenn die Offerten eingegangen sind, eine zweckmäßige Auswahl bezw. eine zweckmäßige Entscheidung treffen können, wenn auch hierbei in den meisten Fällen der technische Betrieb mitredet. Vielfach ist ein persönliches Verhandeln mit den Lieferanten erforderlich, und auch das stellt an die Persönlichkeit gewisse Anforderungen, da in derartigen Fällen durch Geschick und Takt, worunter die nötige Energie nicht leiden darf, viel erreicht werden kann. Gerade durch geschicktes diplomatisches Verhandeln, teilweise auch durch geschicktes Heranziehen der Konkurrenz, sind Vorteile fast immer zu erreichen und die leistungsfähigsten und besten Quellen für die Bezüge ausfindig zu machen. Das persönliche Verhandeln stellt mitunter recht erhebliche Anforderungen, da man von vornherein immer das ganze Geschäft überblicken und das zu erstrebende Ziel vor Augen haben muß, wobei man aber immer mit der genügenden Vorsicht vorzugehen hat, um sich nichts zu vergeben und etwa Zugeständnisse zu machen, was vielfach von den gegenüberstehenden Personen angestrebt wird. Richtig einzukaufen ist in vielen Fällen auch eine Geschicklichkeit, die sich durch Fleiß und Kenntnisse nicht erwerben läßt, für die vielmehr eine gewisse Anlage — eine Geschicklichkeit, Menschen zu behandeln und mit Menschen zu reden, ohne dabei zu weit zu gehen — erforderlich ist.

VII. 10. Verkauf. Fast noch einfacher wie der Einkauf gestalten sich die laufenden Arbeiten des Verkaufes. Für die Hauptproduktion, soweit sie Stahl und Draht betrifft, ist das Werk an bestehende Verkaufsverbände angeschlossen, wobei die in Betracht kommenden Bestimmungen langfristig festgelegt sind. Die Verhandlungen, die zu diesem Ergebnis führten, waren natürlich Sache der leitenden Persönlichkeiten. Soweit ein Verkauf außer Verband stattfindet für einzelne Produktionsarten sowie vor allem für die Nebenprodukte wie Teer, Ammoniak, Benzol usw. und für ein Spezialerzeugnis, erfolgt der Verkauf mehr oder weniger durch eigene Verkaufshäuser, die für den Absatz zu sorgen haben. Aufgabe der Verkaufsabteilung ist es deshalb nur, mehr oder weniger die Abwicklung der laufenden Geschäfte zu überwachen und deren Ausführung zu kontrollieren, sowie etwa neue Geschäfte in die Wege zu leiten, falls ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden soll, oder falls man beabsichtigt, in irgend einem Artikel, der nicht durch den Verband gebunden ist, eine gesteigerte Produktion eintreten zu lassen.

VII. 11. Lohnwesen. Zu den mehr technischen Arbeiten leitet das Lohnbureau hinüber, das hier, wie in den meisten Fällen, eine gewisse Zwischenstellung zwischen kaufmännischer Verwaltung und technischem Betrieb einnimmt. Die zur Berechnung der Löhne erforderlichen Angaben werden von dem technischen Betrieb gemacht. Bei der Aufnahme eines Arbeiters werden für diesen die in Betracht kommenden Lohn- und Akkordsätze festgesetzt, und ebenso wie etwaige von Zeit zu Zeit eintretende Aenderungen vom Betriebsleiter dem Lohnbureau schriftlich angezeigt, das entsprechende Notizen in den Listen vorzunehmen hat. Für jede Lohnperiode werden die verfahrenen Schichten vom Betrieb aufgegeben, die mit den gleichzeitig dort einlaufenden Berichten des Portiers über das Ergebnis der täglichen Kontrolle verglichen werden. Auf Grund der so festgelegten Daten erfolgt die Ausrechnung der Löhne, die sowohl auf ihre rechnerische Richtigkeit, als auch auf die in Anwendung gekommenen Sätze durch einen anderen Angestellten kontrolliert werden, wobei aber möglichst eine Verschiebung und Aenderung unter den Angestellten vorgenommen wird, so daß niemand vorher weiß, welche Listen er zu kontrollieren hat. Das Ausfüllen der Vordrucke auf den Lohndüten und Quittungen wird gleichfalls wieder

durch verschiedene Angestellte ausgeführt. Die Lohnkasse erhält nur die zu füllenden Düten, unter Angabe des Gesamtbetrages der Lohnsumme, der sich seinerseits wieder aus den einzelnen Beträgen, die auf den Düten stehen, ergeben muß. Auf diese Weise ist eine möglichst ausgedehnte gegenseitige Kontrolle und ein erhebliches Maß von Sicherheit gewährleistet, so daß bei den Lohnzahlungen Durchstechereien vermieden werden.

Zur Durchführung eines Betruges müßten immer eine Anzahl verschiedener Stellen zusammenwirken und innerhalb dieser Stellen wieder die verschiedensten Angestellten, so daß eine Durchführung kaum möglich ist. Eine gewisse Hintergehung könnte nur in der erstmaligen Festsetzung der Akkordsätze bezw. Stundenlöhne stattfinden. Aber auch hier unterliegen die Festsetzungen des Meisters der Genehmigung des Betriebsführers. Die Arbeiten, wie sie im großen und ganzen im Lohnbureau zu leisten sind, stellen sich zum Teil als rein rechnerische Tätigkeit, zum Teil als eine Art Buchführungstätigkeit dar. Die rechnerische Tätigkeit erfordert vor allem eine ausgedehnte Gewandtheit im Rechnen, die den eintretenden Leuten besonders im Anfang erhebliche Schwierigkeiten macht. Wenn auch im vorliegenden Fall durch Anwendung der Additionsmaschine das vielen Angestellten in der ersten Zeit so sehr schwer fallende Addieren vermieden wird, so erfordert doch das Ausrechnen der Löhne immerhin eine gewisse Gewandtheit im raschen Multiplizieren oder in der Anwendung der dabei in Betracht kommenden Tabellen und Rechenhelfer. Besonders erschwerend kommt in Betracht, daß die eigentliche Ausrechnung der Löhne sich auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum zusammendrängt, da hierfür in der Regel nur wenige Tage zur Verfügung stehen. Die Einrichtung ist so getroffen, daß monatlich zweimal Abschlagszahlungen und einmal eine Ausgleichszahlung stattfinden, wobei aber für jede die vom Betrieb zu machenden Angaben über die geleisteten Schichten berücksichtigt werden müssen. Die richtige, zuverlässige Berechnung ist auch deshalb von größter Wichtigkeit, weil monatlich durchschnittlich 600 Entlassungen vorkommen, und Beträge, die etwa infolge eines Irrtums zu viel bezahlt werden, von den entlassenen Leuten nicht mehr zurückzubekommen sind. Es ist deshalb erforderlich, daß die fertiggestellten Ausrechnungen immer exakt geprüft und kontrolliert werden, wobei die auszuführende Kontrolle dieselben Anforderungen an Zuverlässigkeit und Gewandtheit im Rechnen stellt wie das ursprüngliche Ausrechnen, da sie sonst ihren Zweck verfehlt. Außer der Schwierigkeit, richtig zu rechnen, kommt es auf durchaus richtiges und korrektes Eintragen in die Lohnlisten an, wobei auch wieder darauf zu achten ist, daß die Abzüge für Arbeiterversicherung, Miete, Vorschuß und dergl. richtig eingesetzt werden, und der Abzug richtig erfolgt, weil sonst bei der ungeheuren Zahl von Posten die Nachprüfung und die erforderlichen Verbesserungen erhebliche Schwierigkeiten machen und zu Unordnung und Unübersichtlichkeit Anlaß geben. Hierbei ist naturgemäß eine Kenntnis der für die Abzüge in Betracht kommenden Bestimmungen und Gesetze notwendig.

Endlich erfordert auch die nach jeder Löhnung vorzunehmende Lohnverteilung für die Kalkulationsabteilung eine gewisse Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit, da sie die Grundlage für die richtige Kalkulation bildet. Die Arbeiten als solche erfordern keine ausgedehnte Ueberlegung, weil die zu verarbeitenden Unterlagen von vornherein richtig und detailliert gegeben werden, und es nur auf eine richtige Gruppierung und richtige Verarbeitung ankommt.

Von einem Teil der Angestellten wird dann auch noch zur Erledigung etwaiger Reklamationen eine gewisse Gewandtheit beansprucht. Kleinere Fehler lassen sich in der Regel nie ganz vermeiden und können schon ihren Grund in den Angaben der Meister oder des technischen Betriebes haben, falls beispielsweise irgend eine Verwechselung zwischen den Leuten, besonders bei gleichen oder ähnlichen Namen, stattfindet; und auch im Lohnbureau sind trotz des sorgfältigsten Arbeitens Verwechselungen und Irrtümer nie ganz auszuschalten, so daß eine Löhnung ohne Reklamationen kaum durchzuführen ist. Es kommt dann eben darauf an, diese Reklamationen so zu erledigen, daß da-

durch nicht allzuviel Unklarheiten und Umständlichkeiten entstehen, und doch jeder zu seinem Rechte kommt.

Neben dieser qualifizierteren Arbeit, die in der Lohnabteilung geleistet wird, sind noch eine Menge reiner Schreibarbeiten zu erledigen — das Ausfüllen der Lohndüten und Quittungen, das Aufstellen von Listen für die Berufsgenossenschaft und Steuerbehörde, soweit diese nicht durch die entsprechende Anlage der Lohnliste überflüssig gemacht werden, das Fertigstellen von Arbeitsbescheinigungen usw., — die in der Regel von jüngeren Arbeitskräften ausgeführt werden.

Die Lehrlinge oder Anfänger, die in der Abteilung verwendet werden sollen, finden meist zunächst Verwendung zur Erledigung dieser einfachen Schreibarbeiten und werden dann allmählich zu der wichtigeren Arbeit des Lohnbureaus, dem Rechnen und Führen der Listen herangezogen, so daß sie sich mit der Zeit in die Tätigkeit einarbeiten und die nötige Schnelligkeit und Gewandtheit entwickeln können. Es kommt hierauf im Lohnbureau wegen des Ineinanderarbeitens für jeden Einzelnen besonders an, und weil ja in der Regel die Fertigstellung der Arbeiten innerhalb der vorgeschriebenen Zeit erledigt werden muß.

Der Vorsteher des Lohnbureaus nimmt eine ziemlich selbständige Stellung ein und hat die dort vorkommenden Arbeiten zu organisieren und zu leiten, sowie rechtzeitig für Ersatz etwa austretender Angestellter, die gerade in dieser Abteilung ziemlich häufig wechseln, zu sorgen. Besonders die Heranziehung der jungen Leute macht mitunter Schwierigkeiten, weil nicht jeder den rechnerischen Arbeiten von vornherein gewachsen ist und die Geduld und den Fleiß entwickelt, die zum allmählichen Einarbeiten erforderlich sind. Es ist dies eine Erscheinung, die sich bei den meisten Lohnarbeiten, wenigstens soweit sie größern Umfang annehmen, zeigt. Im Anfang macht das Rechnen erhebliche Schwierigkeiten, teils vielleicht auch deshalb, weil vielfach jüngere Angestellte hierzu benutzt werden, die sich aber allmählich eine Gewandtheit und Sicherheit im Rechnen erwerben, so daß sie mit Leichtigkeit die Arbeiten ausführen. Hierbei wirkt dann erleichternd, daß die Arbeiten innerhalb der verschiedenen Lohnperioden nicht wesentlich voneinander abweichen, und die vorzunehmenden Manipulationen auch eine gewisse Gruppe von Operationen darstellen, die sich in der gleichen Art immer wiederholen und bald „auswendig" gewußt werden.

Die Lohnkasse wird von einem besondern Angestellten verwaltet, dem gleichzeitig die Führung der Krankenkasse und der Pensionskasse obliegt. Die Kassenführung erfolgt getrennt von der Verwaltung der Hauptkasse, die nur die Gesamtlohnsummen verbucht. Zur Kontrolle der Lohnkasse dient ein in Kolonnen eingeteiltes Kassenbuch, in das die verschiedenen Ausgänge detailliert eingetragen werden, und auf Grund dessen der Bestand nachzuweisen ist.

VII. 12. Lagerwesen. Die Ueberwachung des Lagers, die „Magazinverwaltung", also die Verwaltung der verschiedenartigen Gegenstände, die laufend von den „Betrieben" gebraucht werden, Oel, Fett, Maschinenteile, Maschinenschrauben usw. usw., geschieht gleichfalls von einer Zentralstelle aus, die dem kaufmännischen Betrieb angegliedert ist. Die Buchungen über die Eingänge erfolgen, nachdem durch einen Vermerk des technischen Betriebs die richtige Lieferung festgestellt ist. Die Kontrolle über die einzelnen vorhandenen Artikel geschieht mit Hilfe einer Kartothek. Die Veränderungen in jedem Bestand werden täglich nach den „Bons" notiert, die der Verausgabung der Materialien zugrunde liegen, und die von einem verantwortlichen Betriebsangestellten ausgestellt bezw. unterschrieben werden müssen. Am Schlusse eines Monats gibt die Lagerverwaltung der Buchhalterei die notwendigen Angaben über die sämtlichen erfolgten Aus- und Eingänge zur Verteilung auf die einzelnen Betriebe. Für die ständige Ueberwachung der Preise, die den Ausrechnungen der Werte zugrunde gelegt werden, dient eine Preiskartothek. Die einzelnen Bestände müssen sich also aus den Karten fortwährend ergeben. Von eigens hierzu angestellten Kontrolleuren werden von Zeit zu Zeit Stichproben gemacht

über die Mengen des lagernden Materials. Das Ergebnis wird dem Bureau mitgeteilt, das seinerseits die Uebereinstimmung mit den buchmäßigen Beständen prüft und, soweit nötig, etwaige Recherchen veranlaßt und Berichtigungen vornimmt.

Zur Erledigung der Arbeit sind neben dem leitenden Angestellten zwei Personen und ein junger Mann beschäftigt. Auch hierbei kommt es weniger auf ausgedehnte Kenntnisse an, als auf absolute Zuverlässigkeit und richtiges Arbeiten. Zur Unterscheidung der einzelnen Materialien und Bezeichnungen ist ja eine gewisse Kenntnis der verschiedenartigen in Betracht kommenden Artikel, sowie des Verwendungszweckes der einzelnen Materialien erforderlich, eine Kenntnis, die sich aber jeder innerhalb ganz kurzer Zeit aneignet durch Uebung, die der tägliche Verkehr und der Umgang mit der Arbeit zeitigt. Ebenso ist die Fähigkeit, richtig zu rechnen, insoweit erforderlich, als die Werte des verausgabten Materials gleichzeitig festgestellt und den monatlichen Nachweisen zugrunde gelegt werden müssen. Vor allem kommt es aber auf richtiges und zuverlässiges Arbeiten an, weil auch hier die Kontrolle nach dem System der Kartothek erfolgt, das in sich ja nicht kontrolliert werden kann und nur seinen Wert behält, wenn die vorgeschriebene Ordnung durchaus eingehalten wird, und Verwechslungen und Störungen nicht vorkommen.

Aehnlich wie über das Materiallager wird mit Hilfe von Büchern über die Betriebsproduktion und den Versand Buch geführt, wobei die Betriebsberichte der Abteilungschefs oder Meister und die bereits früher erwähnten Nachweise über Ausgänge und Eingänge, die gleichfalls beim kaufmännischen Bureau einlaufen als Unterlage dienen. Auch bezüglich der Betriebsbestände erfolgt von Zeit zu Zeit, möglichst monatlich, eine Aufnahme, wobei Differenzen zwischen den buchmäßigen Feststellungen und den tatsächlich vorhandenen Beständen aufgeklärt und ausgeglichen werden. Während die Buchführung über das Lagermaterial größere Differenzen in den Vorräten in der Regel nicht ergeben darf, sind beim Fabrikationsbetriebe Abweichungen nicht immer zu vermeiden, weil die Feststellung der Produktion und der Ausgänge immer nur innerhalb gewisser Fehlergrenzen möglich ist.

VII. 13.a. Zusammenfassung. Wenn wir die sämtlichen Arbeiten, soweit sie bisher erwähnt wurden, überblicken, so ergibt sich im großen und ganzen der Eindruck, daß zwar an und für sich eine recht qualifizierte und wichtige Arbeit von jedem einzelnen Posten zu leisten ist, abgesehen von den erwähnten kleineren Ausnahmen. So wichtig die Arbeiten der einzelnen Angestellten nun aber als solche sind, so ist es doch fast allgemein, daß die Fähigkeit, die Arbeit zu leisten, mehr oder weniger nur durch Uebung zu erlangen ist und durch allmähliches Hineinwachsen in den Betrieb. Angestellte, die in anderen und ähnlichen Geschäften tätig waren, leben sich verhältnismäßig leicht in die ihnen übertragene Tätigkeit ein und können diese Tätigkeit oft vom ersten Tage an in zufriedenstellender Weise ausüben. Die Ausführung verursacht anfangs immerhin eine gewisse Schwierigkeit und Ermüdung, da ihnen die Kenntnis der speziellen in Betracht kommenden Verhältnisse noch abgeht, die späterhin das Arbeiten leicht und geläufig macht. Wenn etwa in jedem einzelnen Falle die zur Kontrolle einer Buchung oder der Richtigkeit einer Rechnung erforderlichen Bedingungen nachgeschlagen werden müssen, oder wenn das Suchen eines Kontos die Benutzung eines Registers erfordert, während man später die Dinge auswendig weiß und nicht lange nachzusehen braucht, so erübrigt die Uebung in diesem Falle die an und für sich mechanische Arbeit des Nachsehens, die eine geistige Anstrengung ja nicht erfordert, aber gerade im Anfang Zeit in Anspruch nimmt, die später nicht aufgewandt zu werden braucht.

Als weiter charakteristisch möchte ich hinstellen, daß zur Leistung der erforderlichen Arbeit es nicht darauf ankommt, ausgedehnte allgemeine Kenntnisse oder besondere Fachschulkenntnisse zu besitzen.[1])

[1]) Daß derartige Kenntnisse natürlich im Interesse des Angestellten als Mensch wünschenswert sind, um ihm das nötige Verständnis für seine Arbeit und damit den Wert derselben zum

Die Fähigkeit, richtig zu rechnen und richtig zu schreiben, bildet natürlich eine Grundbedingung für die Erledigung jeder kaufmännischen Tätigkeit. Aber die Tätigkeit an und für sich erfordert außerdem zunächst nur einen Kopf, der klar denkt und klar überlegt und in der Lage ist, richtig aufzufassen und richtig und zuverlässig zu arbeiten. Es sind dies Fertigkeiten, die die beste Schule nicht in dem Maße übermitteln kann, wie sie in der Praxis fast von selbst erworben werden. Ein Mensch mag im Schulunterricht noch so schön die Beispiele über Buchführung usw. lösen, er wird in der Praxis nicht brauchbar sein, wenn er nicht in der Lage ist, nun gerade die ihm vorkommende, unter Umständen ganz detaillierte Arbeit schnell, gewandt und richtig zu erledigen. Dabei kann ihm allerdings von großem Nutzen sein, wenn er etwa die vereinfachten rechnerischen Methoden, die im kaufmännischen Leben üblich sind, auf der Schule in zweckmäßiger Weise gelernt hat. Aber im allgemeinen kommt es im vorliegenden Fall darauf an, sich in die kaufmännische Tätigkeit hineinzuleben und hineinzuarbeiten. Das gilt vor allem für die Posten, die ein gewisses Vertrautsein mit dem Geschäft erfordern, da die typischen Geschäftskenntnisse in jedem einzelnen Falle erworben werden müssen, nicht aber außerhalb des Geschäftes erlernt werden können.

Der Erwerb dieser Geschäftskenntnisse erfordert nun in der Regel keine weitere größere Anstrengung, als eben ein gewisses Einleben. Das „Werden zum kaufmännischen Arbeiter" kann nur innerhalb einer gewissen Zeit stattfinden, wozu je nach der Anlage teilweise die übliche Lehrzeit genügt, teilweise auch schon eine weit kürzere Zeit hinreichend sein kann. Vor allem wird es auch darauf ankommen, wie die Auffassungsfähigkeit und die Eignung eines Individuums in jedem Falle gestaltet ist, und wobei vielleicht eine höhere abgeschlossene Allgemeinbildung, die eine Schulung des Geistes und des Charakters zur Folge hatte, erleichternd wirken kann. Im vorliegenden Falle verfügen die meisten der Angestellten aber nicht über eine höhere Schulbildung, oder doch nur in einem sehr geringen Maße, während die Arbeitsleistung eine durchaus zweckmäßige ist und für den Betrieb kaum besser geleistet werden könnte. Sind die Grundbegriffe der kaufmännischen Tätigkeit durch die erste Zeit des Lernens einem Menschen einmal geläufig geworden, hat er sich wirklich in die ganze Umgebung und die ganze Art der Fähigkeiten eingelebt, ist es ihm einmal „in Fleisch und Blut übergegangen", dann ist es in der Regel leicht, sich in Verhältnisse, wie die vorliegenden, einzuleben. Die Tätigkeit bleibt sich ihrer Hauptsache nach fast immer ähnlich, ob ein Angestellter das Frachtenbuch führt oder eine Lohnliste, ob er das Hauptjournal einträgt oder das Hauptbuch, ob er ein Kundenjournal führt oder ein Lieferantenjournal, ob er schließlich in der Kalkulation oder in der Lohnbuchhalterei oder auch in der Magazinverwaltung mit tätig ist, das Lohnbureau leitet oder die sonstigen kaufmännischen Arbeiten überwacht, im Grunde genommen erfordert alles mehr oder weniger die gleiche Tätigkeit. Es wird gerechnet, nachgesehen, kontrolliert, überlegt und geschrieben; Eintragungen erfolgen in gewisser Form, die durch die Arbeit als solche bedingt ist, und im einen wie im andern Fall ist der Hauptsache nach ein zuverlässiges aufmerksames Arbeiten erforderlich, wobei mehr oder weniger nur die gleichen Ueberlegungen, unter Umständen nur unter Berücksichtigung anderer Namen, anzustellen sind.

VII. 13. b. Leitender Prokurist. Anders möchte ich die Tätigkeit charakterisieren, die dem eigentlichen kaufmännischen Leiter, einem Prokuristen, zufällt. Er übt zwar im Zusammenhang mit seiner Arbeit auch Funktionen aus, die in den Rahmen der besprochenen hineinfallen und sich ebenfalls als kaufmännische Hilfsarbeiten darstellen. Aber seine Hauptaufgabe besteht in der gesamten kaufmännischen Leitung, soweit sie die kaufmännische Organisation betrifft. Er hat die kaufmännischen Einrichtungen so zu treffen, wie sie

Bewußtsein zu bringen, so daß er sich nicht nur als Maschine betrachtet, mit dem einzigen Zweck, sein Brot zu erwerben, sondern als nützliches und notwendiges Glied der Gesellschaft, und so mit Freude und Pflichtbewußtsein arbeitet, ist selbstverständlich, jedoch hier nicht weiter zu erörtern.

den ihnen im Interesse des Betriebes zukommenden Zwecken entsprechen, unter Berücksichtigung der zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen. Seine Arbeit erfordert naturgemäß neben einer gründlichen Kenntnis des Geschäftes, die zunächst unentbehrlich ist, und der notwendigen Geschicklichkeit eine möglichst gute Kenntnis der Mittel und Wege, die zur Erreichung des Zweckes zur Verfügung stehen. Er hat sich z. B. zu überlegen: Wie wirkt der Betrieb an sich, wie ist er eingerichtet, wo kann ich ihn zweckmäßig erfassen und wo bietet sich eine Ansatzstelle für irgendwelche Kontrollmaßnahmen und kaufmännische Einrichtungen, wie habe ich die einzelnen Kosten einzuteilen und den Betrieb zu zerlegen, um einen zweckmäßigen Ueberblick über das Geschäft und eine richtige Kalkulation, ein richtiges Urteil gewinnen zu können?

Wenn für die eigentlichen Hilfstätigkeiten der kaufmännische Unterricht eine untergeordnete Rolle spielt, so muß man doch sagen, daß gerade für einen derartigen leitenden Posten die Kenntnisse, die eine gediegene Fachschulbildung auf möglichst hoher Stufe vermittelt, sehr nützlich sind. Eine Schule macht zwar die Erfahrungen der Praxis nicht entbehrlich, aber sie hält die Erfahrungen fest, die andere gemacht haben, sammelt sie und bietet in gedrängter Kürze eine Menge Wünschenswertes und Wissenswertes, was sonst womöglich in einem Lebensalter nicht gelernt werden kann, wenn nicht gerade durch Zufall Gelegenheit sich dazu bietet. Zu der eigentlichen leitenden Tätigkeit gehört im vorliegenden Fall auch die Aufstellung der Bilanz, die Bewertung der Bestände und die Ueberwachung und Leitung all der damit verbundenen Nebenarbeiten; und auch das erfordert Gewandtheit und Uebung.

Bei Beurteilung der ganzen Verhältnisse muß aber immer wieder berücksichtigt werden, daß das Gros der Angestellten nicht auf einen derartigen Posten gelangt. Die leitende Tätigkeit ist nur eine Ausnahmetätigkeit, die besondere Anforderungen stellt und nur von durchaus qualifizierten Personen geleistet werden kann, Anforderungen, die sich auf einem ganz anderen Niveau bewegen, als die Tätigkeit all der Personen, die „die Geleiteten" sind und selbst bei einer gewissen Selbständigkeit im einen oder anderen Falle doch zu der ausgesprochenen geistigen Tätigkeit und Verwertung von Kenntnissen nicht gelangen, wie sie ein leitender Posten unbedingt mit sich bringt.

VIII.

Mittleres Kontor einer Handlung und Fabrik wissenschaftlicher Apparate mit kleinen Einzellieferungen an großenteils ausländischen Kundenkreis.

(Ausführung der Arbeit durch 3 Inhaber, 2 Prokuristen und Abteilungen.)

Ein etwas anderes Bild, als die bisher betrachteten Betriebe zeigt ein Geschäft, das sich mit dem Vertrieb von Artikeln für Laboratoriumsbedarf befaßt und diese zum Teil selbst herstellt, zum Teil von anderen Firmen bezieht. Die Lieferung erfolgt teils an den Zwischenhandel, teils jedoch direkt an größere und kleinere Konsumenten; so daß neben dem Großhandel, bezw. dem Absatz an Handelsgeschäfte auch die Form des Kleinhandels hierbei vorkommt.

Die Hauptleitung des Unternehmens liegt in den Händen von drei Chefs, von denen der eine den kaufmännischen Teil verwaltet und organisiert, während die beiden anderen die technischen Angelegenheiten zu erledigen haben. Durch diese ausgedehnte leitende Tätigkeit ergibt sich, daß außer zwei Prokuristen die meisten Angestellten untergeordnete Hilfsarbeiten zu erledigen haben. Die wichtigen Tätigkeiten erfolgen durch die Chefs, von denen vor allem auch der Katalog entworfen wird, der wohl das Haupthilfsmittel des Betriebes bildet.

VIII. 1. Katalog und Chef. Im Laufe der Zeit fanden in dem Katalog alle Artikel Aufnahme, die mehr oder weniger regelmäßig Gegenstand eines Ge-

schäfts bilden. Es handelt sich jetzt vor allem darum, den Katalog und die Verzeichnisse laufend zu halten, derart, daß alle neuen Artikel und Apparate, die für irgendwelche Zwecke teils selbst angefertigt, teils auch auf Anregung von außen her zusammengestellt werden, in dem Katalog ihre Behandlung finden. Derartige Neuerungen werden im Laufe eines bestimmten Zeitraumes gesammelt; in der Regel werden gleich Beschreibungen dazu angefertigt, von dem Chef wird das Material neu verarbeitet, und der Katalog wird je nach Bedarf neu gedruckt und ergänzt.

Die Hauptarbeit der wissenschaftlich leitenden Herren besteht darin, daß neue Apparate und Einrichtungen zusammengestellt, und fertige Apparate vor der Absendung einer genauen Prüfung unterzogen werden.

VIII. 2. Prokurist (Korrespondenz, Aufträge). Um die Tätigkeit im eigentlichen Geschäftskontor zu betrachten, wollen wir zunächst einen eingehenden Auftrag verfolgen. Die täglich eingehende Korrespondenz wird von einem Geschäftsangestellten geöffnet und zunächst dem leitenden Chef vorgelegt, der die Briefschaften zurückbehält, die eine besondere Bearbeitung durch die Chefs, besondere Besprechungen, oder sonstige Maßnahmen erfordern. Die übrige Korrespondenz gelangt an einen der Prokuristen, dem die Korrespondenz- und Verkaufsabteilung untersteht, und der sämtliche Eingänge liest und verteilt.

Die laufenden Aufträge werden dann in der Regel von einem zu seiner Unterstützung angestellten Assistenten oder auch von ihm selbst in ein „Auftragsbuch" eingetragen, und zur besonderen Kontrolle noch in eine Kladde notiert, in der sie durchstrichen werden, sobald sie vollständig erledigt sind. In dem Kommissionsbuch erhält wie üblich jeder Auftrag seine Nummer, außerdem wird eine Bemerkung über die Form der Bestellung eingetragen. Sodann gelangt die Originalbestellung an eine Schreibabteilung, wo sie auf besonderen Formularen inhaltlich wiedergegeben wird. Die hierzu benutzten Zettel enthalten außer dem Namen des Bestellers und dessen genauer Adresse, das Datum der Bestellung, etwaige Bemerkungen, eine genaue Bezeichnung der bestellten Artikel nach Anzahl, Größenverhältnis, sowie die Einzelpreise und den Gesamtbetrag. Ferner sind Bemerkungen vorgesehen über Expedition und Fakturen, die Nummer der Verkaufskladde, die Art der Verpackung, die Anzahl der Kisten, die Art des Verkaufs und etwaige Frachtvorschüsse. Diese Art der Handhabung hat sich gut bewährt, nicht nur der Uebersichtlichkeit halber, sondern auch, weil die Originalaufträge besonders im vorliegenden Fall teilweise recht undeutlich geschrieben waren, was zu Verwechslungen und Irrtümern Anlaß gab. Außerdem hat dieses Verfahren den Vorzug, daß die Angestellten die Originalofferte nicht zu sehen bekommen und etwaiger vertraulicher Inhalt ihnen nicht bekannt wird. Die ausgefüllten Zettel werden dann auf ihre Richtigkeit hin von einem älteren Bureauangestellten kontrolliert und an die eigentliche Expeditionsabteilung weitergegeben.

VIII. 3. Expedition. Die Expeditionsabteilung ist mit drei Angestellten – „Lageristen" – besetzt, denen in der Regel ein wissenschaftlich vorgebildeter Expedient vorsteht. Die Lageristen sind meist alte Leute, die möglichst lange im Geschäft tätig sind, und über die einschlägigen Verhältnisse aus ihrer Erfahrung heraus genau Bescheid wissen. Die Einteilung ist so durchgeführt, daß jeder dieser Personen die Verwaltung einer bestimmten Art von Apparaten hat, worüber er dann in der Regel genau orientiert sein muß. Diese Einteilung besteht aber nur in großen Zügen in dieser Weise und ist durchaus nicht an diese Verteilung gebunden. Die Tätigkeit der Lageristen besteht darin, die in das Lager gelangenden Materialien in den dafür bestimmten Fächern unterzubringen und sie bei einer entsprechenden Bestellung wieder daraus zu entnehmen. Es kann nun vorkommen, daß beim Auspacken ein Angestellter einmal Materialien in der Abteilung seines Kollegen unterbringt, oder bei der Zusammenstellung irgend eines Auftrages sie daraus entnimmt. Da aber Notizen über die vorhandenen Lagerbestände nicht oder nur sehr un-

vollkommen gemacht werden, so ist es in vorliegendem Falle erforderlich, daß die Angestellten genau über die „Assortierung" des Lagers Bescheid wissen.

Wenn nun also ein Auftrag eingeht und zur Expeditionsabteilung gelangt, so wird hier zunächst festgestellt, ob von den bestellten Materialien etwas auf dem Lager vorhanden ist. Sofern die Artikel nicht vorrätig sind, wird von den Lagerangestellten nachgesehen, wo die fehlenden Stücke zu bestellen sind; für die laufenden Artikel bestehen hierüber Verzeichnisse. Auch haben sie darauf zu achten, daß die Materialien, die ständig vorrätig sein sollen, nicht „ausgehen" und bei Entnahme rechtzeitig ergänzt werden. Die zu bestellenden Gegenstände werden von jedem Angestellten in besondere Bücher eingetragen, die täglich der „Bestellabteilung" im Hauptbureau zugestellt werden.

Die zu einem Auftrag gehörigen Materialien werden in eine Kiste mit entsprechender Aufschrift gesammelt und aufgehoben, bis der ganze Auftrag „komplett" ist. Sind alle Waren vorhanden, so gelangt der Kasten nach genauer Kontrolle zum Packraum, wo er verpackt, und von wo er weiterexpediert wird. Ausnahmen von dieser Regel kommen naturgemäß vor, besonders dann, wenn die Beschaffung der fehlenden Materialien längere Zeit in Anspruch nimmt, und die Ausführung des übrigen Auftrages nicht solange aufgeschoben werden kann. Der Versand wird gleichfalls von der Expeditionsabteilung erledigt nach den Angaben, die der Auftragszettel hierüber enthält. Je nach Lage der Verhältnisse erfolgt der Versand direkt durch die Bahn oder durch Vermittlung eines Spediteurs, dem dann die entsprechenden Weisungen zu geben sind.

Die wichtigste Arbeit ist wohl die Kontrolle der zusammengestellten Bestellungen und die Prüfung ihrer Uebereinstimmung mit den auf dem Auftragszettel stehenden Angaben. Es gehört hierzu vor allem Aufmerksamkeit; besonders schwierige Ueberlegungen sind dabei allerdings nicht anzustellen, da der Auftragszettel alle Angaben kontrolliert enthält, und von dem Vorsteher der Expedition nur darauf zu achten ist, daß die vorgeschriebenen Bedingungen auch richtig erfüllt werden. Ebenso ist bezüglich des weiteren Versandes alles Nötige vorgeschrieben. In der Praxis gestaltet sich die Erledigung in der Regel so, daß ein etwas fachwissenschaftlich gebildeter Angestellter hierzu Verwendung findet, dessen technische Kenntnisse aber vorwiegend den Zweck haben, die einzelnen Apparate und Stücke auf ihre Gebrauchsfertigkeit hin zu prüfen und ihre Uebereinstimmung mit den Aufzeichnungen des Katalogs und des Auftrages festzustellen. Bezüglich der gangbaren Artikel, wie Bunsenbrenner, Reagenzgläser, Korkgestelle usw., steht die Bezeichnung ein für allemal fest, und jeder Angestellte weiß, was darunter gemeint ist. Anders verhält es sich bei besonders zusammengestellten Apparaten, die aus verschiedenen einzelnen Teilen bestehen und weniger häufig gebraucht werden, oder beispielsweise bei Thermometern für verschiedene Zwecke.

Die Arbeit der übrigen Lageristen ist schon keine ausgesprochen kaufmännische mehr und besteht in der Hauptsache im Einordnen und Entnehmen der verschiedenen Artikel, wobei es lediglich auf ein gewisses „Bescheidwissen" ankommt und auf möglichst große Ehrlichkeit, da eine Kontrolle über die vorhandenen Bestände etwa in Form einer Lagerbuchführung fehlt. Abgesehen wird von einer solchen wegen der damit verbundenen unverhältnismäßig großen Arbeit, die zur Berücksichtigung der verschiedenen Artikel erforderlich wäre. Der Erfolg bei dem teilweise geringen Einzelwert der Gegenstände würde nicht im Verhältnis zu den Aufwendungen stehen. Material darf vom Lager nur entsprechend dem Auftragszettel ausgegeben werden, oder für das Filialgeschäft in der Stadt auf Grund besonderer Angaben.

VIII. 4. Einkäufe. (Bestellabteilung). Die bereits erwähnte Einkaufs- (Bestellungs-) Abteilung hat für die Beschaffung der erforderlichen Artikel und Materialien zu sorgen. Durch die Verschiedenartigkeit der einzelnen Gegenstände läßt sich eine Uebersichtlichkeit nur mit Hilfe besonderer Einrichtungen erzielen. Diese sind auch in weitgehendstem Maße durchgeführt. Zur Orien-

tierung über alle geführten Artikel dient der bereits früher erwähnte Geschäftskatalog, unter Berücksichtigung natürlich der Apparate und Einrichtungen, die erst in jüngster Zeit entworfen oder zusammengestellt sind und noch nicht darin Aufnahme gefunden haben. Die unterrichtenden und beschreibenden Notizen über diese Gegenstände werden jedoch auch schon geordnet und laufend aufbewahrt, und können im Bedarfsfalle von den Angestellten jederzeit eingesehen werden. Während dieser Katalog mit seinen Ergänzungen zur vorläufigen Uebersicht dient, ist für die gesamte Orientierung über die Bezüge eine ausgedehnte Kartothek eingerichtet. In dieser Kartothek werden die sämtlichen im Katalog aufgeführten Artikel bezeichnet, und zwar unter genauer Angabe über die in Betracht kommenden Lieferanten, über die letzten Preise, die Nummer in den Listen, Vorschriften für die Anfertigung und sonstige Verhältnisse. Es ist selbstverständlich, daß diese Notizen stets auf dem laufenden gehalten werden und nach den neuesten Notierungen zu ergänzen sind. Hat eine Bestellung zu erfolgen, so unterrichtet sich der Einkäufer zunächst einmal an Hand dieser Kartothek, woher die zu bestellenden Waren zu beziehen sind und welche Preise in Betracht kommen. Handelt es sich um laufende Bestellungen oder etwa um Abschlüsse, wobei dann der Lieferant ein für allemal feststeht und die Preise für längere Zeit im voraus vereinbart sind, so kann die Bestellung gleich erfolgen. Andernfalls wird zweckmäßigerweise wie üblich bei den Lieferanten, die in Betracht kommen, angefragt und auf Grund der alsdann eingehenden Offerten eine Entscheidung getroffen. Die so gewonnenen Daten sind auch wieder in der Kartothek zu vermerken, die ebenso gelegentlich auf Grund mündlicher Angaben von Reisenden vervollständigt wird. Ein Kommissionsbuch wird in dieser Abteilung nicht geführt, vielmehr sollen die Bestellbücher der Lageristen zum Ueberblick über die erteilten Aufträge dienen. Sind die bestellten Waren im Lager eingetroffen, so erfolgt dort zunächst die Kontrolle ihrer Qualität und ihrer Uebereinstimmung mit dem erteilten Auftrag. Der Richtigbefund oder etwaige Beanstandungen werden auf der Originalrechnung des Lieferanten vermerkt, und diese gelangt dann wieder zur Einkaufsabteilung, die die Preise und Bedingungen auf Grund der Notizen in der Kartothek, sowie die rechnerische Richtigkeit prüft, und sie dann der Buchhaltung weitergibt.

VIII. 5. Fakturenabteilung. Ueber die expedierten Sendungen erfolgt die Rechnungserteilung in der Fakturenabteilung auf Grund der Auftragszettel, die, wie bereits früher erwähnt, alle Einzelheiten eines Auftrages enthalten. Die Einzelpreise und die zu gewährenden Rabattsätze sowie die sonstigen Bedingungen werden vorher von dem Vorsteher der Abteilung eingesetzt und sind der Berechnung zugrunde zu legen. Soweit er das Ausstellen der Rechnung nicht selbst ausführen kann, stehen ihm zwei Damen zur Verfügung, die die schriftlichen und rechnerischen Arbeiten erledigen. Die fertiggestellten Rechnungen sind von dem Vorsteher an Hand der ihm zugestellten Originalaufträge zu prüfen und mit dem Richtigkeitsvermerk zu versehen, worauf nach nochmaliger Kontrolle in der Offertenabteilung durch den Chef oder dessen Assistenten der Versand an die Kunden erfolgt. Eine Kopie jeder Rechnung bezw. ein Durchschlag gelangt in die Buchhalterei und dient als Unterlage für die Buchungen.

Erwähnt sei, daß in diesem Geschäft trotz der umfangreichen Korrespondenz von dem sonst üblichen Kopieren vollständig abgesehen ist, vielmehr von jedem Schriftstück ein Durchschlag angefertigt wird. Es ist dies vielleicht ein etwas kostspieligeres Verfahren, das vor der alten Methode den Vorzug hat, daß alle Kopien durchaus klar werden und die Arbeit des Kopierens wegfällt.

VIII. 6. Offerten. Die Bearbeitung der eingehenden Anfragen erfolgt unter der Oberleitung des kaufmännischen Chefs von einem älteren Angestellten. Dieser erhält sämtliche Anfragen, soweit es sich nicht um besondere Angelegenheiten handelt, die von den Leitern selbst bearbeitet werden. Die Preise und

Bedingungen hat er auf Grund des Katalogs einzusetzen und die Aufträge zweckmäßig zusammenzustellen, besonders, wenn es sich nicht um einzelne Apparate sondern etwa um Einrichtungen für bestimmte Zwecke handelt. Bezüglich der zu vereinbarenden Konditionen und Preise setzt er sich mit der Fakturenabteilung in Verbindung, falls ihm diese nicht geläufig sind oder Ausnahmen angemessen erscheinen. Maßgebend sind, wie bereits erwähnt, im allgemeinen die gedruckten Kataloge, auf deren Preise unter Umständen Rabatt in verschiedener Höhe gewährt wird. Für die regelmäßigen Kunden, die den größten Teil der Abnehmerzahl ausmachen, sind die Rabattsätze meist festgesetzt und richten sich nach der Größe und der Wichtigkeit des betreffenden Artikels und des Umsatzes. Die erstmalige Festsetzung von Rabatten oder deren Abänderung erfolgt nur im Einverständnis mit der Geschäftsleitung. Für die Offertenabteilung sind Branchekenntnisse erforderlich. Der Leiter muß die in Betracht kommenden Apparate kennen und muß wissen, welche Apparate für einen bestimmten Zweck gebraucht werden können, und wozu sie im einzelnen dienen. Der Posten ist in der Regel mit einem Herrn besetzt, der längere Zeit im Geschäft tätig ist. Eine gewisse technische Bildung erleichtert in den meisten Fällen die Ausführung der Arbeit, ist aber nicht unbedingt erforderlich, da in Zweifelsfällen immer die Möglichkeit besteht, die technische Abteilung zu befragen, oder sich an Hand der Kataloge, die eingehende Beschreibungen und Schilderungen enthalten, zu orientieren. Bei dem nötigen Verständnis und einer Fertigkeit, sich in derartige Verhältnisse einzuleben, gelingt dies in der Regel ohne besondere Schwierigkeiten; und tatsächlich ist dieser Posten meistens mit einem rein kaufmännisch gebildeten Angestellten besetzt. Voraussetzung ist, wie wir später noch bezüglich der sämtlichen Angestellten sehen, eine gute Schulbildung, die nach Möglichkeit auch die Grundkenntnisse der Chemie vermittelt haben muß. Der Posten verlangt einen tüchtigen Menschen, der die eingehenden Anfragen klar erfassen und gewandt „behandeln" muß, um entsprechende Apparate und Artikel vorschlagen zu können. Zum Entwurf der Offerten dient ein Formular in derselben Ausführung wie die, welche zur „Detaillierung" der Aufträge benutzt werden. Die einzelnen Preise werden darauf notiert, und der Gesamtbetrag ausgerechnet. Die Ausführung erfolgt mehrfach so daß, bei eingehender Bestellung diese Offertzettel gleichzeitig als Auftragszettel dienen können und nicht neu geschrieben zu werden brauchen. Der Kunde erhält ein Exemplar dieser Zettel mit einem entsprechenden Begleitschreiben, das immer denselben Inhalt hat. Das Ausschreiben der Anfragezettel wird in derselben Weise wie das der Auftragszettel durch ein Mädchen erledigt.

VIII. 7. Propaganda. Von großer Wichtigkeit für das Geschäft ist die Propaganda, die im wesentlichen, wenigstens soweit es sich um Organisationsfragen handelt, in Händen der Chefs liegt. Das Wesen des Geschäfts bringt es mit sich, daß ständig in Fachzeitschriften inseriert wird, mit denen zum Teil längere Abschlüsse bestehen.

Das Hauptgewicht wird jedoch auf zweckmäßige Prospekte über neue Sachen gelegt, die gleichzeitig zur Reklame Verwendung finden. Teils werden diese Schriften, die in der Hauptsache von den technischen Leitern ausgearbeitet werden, Fachzeitschriften beigelegt, teils aber auch den Interessenten direkt zugeschickt. Der Versand dieser Abhandlungen und Schriften ist systematisch geregelt in der Weise, daß zwei Damen ständig damit beschäftigt sind, aus Kalendern, Adreßbüchern u. dgl. die interessierenden Adressen herauszusuchen und die Kuverts zu schreiben, in denen die Prospekte versandt werden. Bei wichtigeren Kunden greift man zu der zuerst vorwiegend in Amerika ausgebildeten Methode, diese Sendungen persönlich zu adressieren, unter Umständen mit einem entsprechenden Begleitschreiben. Wenn auch gewiß viele dieser Papiere nicht gelesen werden, so wird durch die fortwährende Wiederholung und durch die Masse der Schriftstücke doch notwendigerweise die Aufmerksamkeit, wenn auch nur eines keinen Teils von Interessenten, auf die Artikel gelenkt. Mit gelegentlichen einzelnen Zusendungen derartiger Prospekte ist ein ausschlaggebender Erfolg wohl nur in Ausnahmefällen zu erzielen. Das,

worauf es ankommt, ist die Entfaltung dieser Massenwirkung durch ständige Wiederholung und ständige Veranstaltungen, die dem Zwecke dienen, auf die Firma aufmerksam zu machen.

VIII. 7. a. Kataloge. Während diese Propaganda sich in der Hauptsache an die große Masse wendet, sind die wiederholt erwähnten Kataloge vorwiegend für die bekannten Interessenten und Kunden bestimmt. Zu diesem Zwecke bestehen laufend gehaltene Register, in denen die Interessenten verzeichnet sind, und in die jeder zugesandte Katalog mit seiner laufenden Nummer eingetragen wird. Die ständigen Kunden werden bei der Zusendung zuerst berücksichtigt und erhalten die ersten neu erschienenen Bücher, während den weniger wichtigen Kunden erst im Anschluß daran die Kataloge zugeschickt werden.

VIII. 7. b. Filialen. Der Propaganda im weiteren Sinne dient dann auch eine Reihe von Filialen, in New-York, Moskau, Paris, Wien und Budapest. Die Hauptaufgabe dieser Zweiggeschäfte besteht darin, die in den Ländern gangbaren Artikel ausfindig zu machen, die Preise festzustellen, das Mutterhaus darüber zu informieren und für Hereinholen der Aufträge zu sorgen. Eine Lagerhaltung ist mit ihnen nur in beschränktem Maße für die gangbarsten Artikel verbunden, da die Bedienung der Kundschaft meist direkt vom Hauptgeschäft aus erfolgt.

Außer diesen Filialen ist noch eine ausgedehnte Anzahl von Vertretern in der üblichen Weise tätig.

Von den Angestellten sind für die Propaganda tätig: Eine Dame, die die Adressen schreibt, eine Dame, die das Register über die zum Versand kommenden Kataloge führt, und ein Mann, der die Kataloge verwaltet, d. h. absendet und ihre rechtzeitige Neuanfertigung veranlaßt. Die übrige Tätigkeit erfolgt, soweit sie die übrige Propaganda betrifft, von den Chefs oder auf deren Veranlassung.

VIII. 8. Korrespondenz. Die Korrespondenz, die einen großen Teil der im kaufmannischen Kontor vorkommenden Arbeiten einnimmt, wird in der Weise erledigt, daß in der Regel der betreffende Abteilungschef die Briefe und sonstigen Schriftstücke diktiert, die dann zunächst von den zum Schreiben angestellten Damen stenographiert und mit der Schreibmaschine angefertigt werden. Häufig ist auch nur ein vom Chef ausgefertigter Entwurf abzuschreiben.

Die Empfangsanzeigen über eingehende Aufträge können in der Regel ohne besondere Instruktion erfolgen, da es sich hierbei entweder um eine festliegende Form handelt, oder die Aufträge einfach abzuschreiben sind. Der betreffende Leiter, der die Schriftstücke diktiert oder dessen Ressort sie angehen, hat natürlich auch die Kontrolle darüber auszuführen, und die Richtigkeit durch ein entsprechendes Zeichen auf den Schriftstücken zu vermerken. Die Schreiberinnen haben also im großen und ganzen die Briefe z. T. zu stenographieren oder nach genauen Angaben oder feststehendem Usus auf der Maschine herzustellen. Die Anforderungen gehen im vorliegenden Falle aber teilweise über die sonst üblichen hinaus, weil es sich vielfach darum handelt, die Briefe in fremder Sprache abzufassen, wozu unter Umständen auch die Fähigkeit, französisch und englisch zu stenographieren, erforderlich ist. Es handelt sich also bei den in der Korrespondenzabteilung beschäftigten weiblichen Personen vorwiegend um Damen mit guter Schulbildung, die dann meist in privaten Handelsschulen in der Stenographie und im Maschinenschreiben ausgebildet sind. Die Erfahrungen mit den weiblichen Angestellten sind durchaus günstige, und die Arbeiten werden in der zweckmäßigsten Weise rasch und gewandt erledigt. Erwähnt sei hierbei noch, daß die Korrespondenz mit den Filialen in Form des sogenannten Notizsystems erfolgt, wobei Anrede und Schlußformel wegfallen, und nur die Tatsachen kurz behandelt werden.

VIII. 9. Buchhalterei. In der Buchhaltung sind unter Leitung eines Chefs, der gleichzeitig Kassierer ist und die Bilanzen mit aufstellt, noch zwei Buchhalter tätig. Außer dem Verkaufs- und Eingangsjournal, das die eingehenden und ausgehenden Rechnungen nach ihrer endgültigen Richtigstellung aufnimmt –

soweit es sich nicht um Geschäfte handelt, die gleich durch Barzahlung (oder Nachnahme) erledigt werden, und deren Verbuchung gleich auf das entsprechende Sachkonto erfolgt –, wird für die übrigen Geschäftsvorfälle ein Journal nach dem Kolonnensystem und ein Kassabuch geführt. Aus diesen Grundbüchern erfolgen dann die Uebertragungen in die Kontokorrente und das Hauptbuch.

Monatlich wird zur Kontrolle eine Rohbilanz gezogen, die aber in der Regel erst recht spät fertig wird, da von den größern Kunden der Kontrolle wegen monatlich Rechnungsauszüge eingefordert werden. Wie bereits erwähnt bringen es die vielen kleinern Posten mit sich, daß die meisten Posten nicht über ein persönliches Konto gehen, sondern als Barzahlung verbucht werden. Ueber die zu zahlenden Rechnungen, die in dieser Weise erledigt werden, findet auch weiter keine Kontrolle statt. Sie werden lediglich nach dem Verfalltermine geordnet in eine Sammelmappe eingeheftet. Die Belege für die beträchtlichen Kassaposten sind nicht getrennt geordnet, sondern unter der allgemeinen Korrespondenz oder den Rechnungen abgelegt. Die Oberkontrolle über die Kasse hat jedoch einer der Chefs. Die Wechsel, mit Ausnahme der am Ort fälligen, die als Kassa-Posten behandelt werden, gehen durch das Journal über das Wechselkonto. (Die Art und Weise, wie sich die Buchhaltung und besonders die Kassenführung vollzieht, erfordert neben der Beherrschung der an und für sich weniger schwierigen Buchungsarbeiten – vergl. frühere Schilderungen, bes. VI, 9. – ein großes Maß von Zuverlässigkeit bes. bezügl. des Kassierers)

Die große Anzahl der Posten, die bewältigt werden muß, stellt eine gewisse Schwierigkeit dar, bes. auch für die Kontrolle, die jedoch nicht über die Schwierigkeit hinausgeht, die ähnliche Geschäfte mit größerem Kundenkreis bieten. — Empfangsanzeigen über eingehende Beträge, Regulierungsbriefe, der Verkehr mit den Banken erfolgen auch hier wie in andern Geschäften durch die Buchhalterei, die sich bezügl. der etwaigen außergewöhnlichen Gutschriften u. ä., mit der betreffenden Einkaufs-, Verkaufs- oder Fakturenabteilung im einzelnen Falle zu verständigen hat.

Als Unterlage für die Grundbuchungen dienen die ein- und ausgehenden Rechnungen, die Korrespondenz und die tatsächlich eingehenden und erfolgenden Zahlungen mit den darüber bestehenden Schriftstücken.

VIII. 10.a. Kartothek. Eine der wichtigsten vorkommenden Hilfsarbeiten ist die Verwaltung der Kartothek für den Einkauf und die Rechnungskontrolle, da hiervon vielfach die Möglichkeit abhängt, sich über die zu bestellenden Artikel schnell zu orientieren und günstig zu kaufen. Die Arbeit wird demgemäß in der Regel von einem älteren Angestellten ausgeführt, der für sorgfältigste Ordnung verantwortlich ist. Die einzelnen Karten sind nach dem Material geordnet und nach den Nummern registriert. Besondere Fachkenntnisse sind zur Verwaltung der Kartothek ja nicht erforderlich, aber die ganze Ordnung und das Instandhalten derselben ist so wesentlich, und ein Fehler kann zu derartigen Schwierigkeiten führen, daß lediglich aus diesem Grunde ein durchaus zuverlässiger Angestellter mit der Verwaltung betraut werden muß.

VIII. 10.b. Registratur. Die eingehenden und ausgehenden Schriftstücke werden getrennt gesammelt und aufbewahrt, wobei die größeren Kunden Sammelmappen erhalten, in die sowohl die eingehenden als auch Abschriften der ausgehenden Schriftstücke, allerdings getrennt, eingeheftet werden. Die Arbeit besteht im wesentlichen darin, daß die eingehenden Briefe richtig und in richtiger Reihenfolge eingeheftet, und die Durchschläge der ausgehenden Schriftstücke und Rechnungen gesammelt werden. Diese Tätigkeit wird von einem weiblichen Angestellten ausgeführt, der über keine Vorkenntnisse zu verfügen braucht und nur gewandt und mit der nötigen Aufmerksamkeit die Arbeit richtig erledigen muß. Wenn in der Menge der Schriftstücke ein Brief verschwindet, oder an einer verkehrten Stelle abgelegt wird, so ist es sehr schwierig, ihn wieder herauszusuchen, und manchmal gelingt dies nur durch irgend einen Zufall. Aus allgemeinen Gründen wird auch auf diesem Posten darauf gesehen, daß

die Inhaberin wenigstens eine gute Schulbildung besitzt und einer guten Familie angehört.

VIII. 11. a. Prokurist. Die Arbeiten der Leitung einzelner Abteilungen, so wie sie sich im kaufmännischen Bureau unter der Oberleitung des Chefs vollziehen, sind in einigen Fällen durch Personalunion verbunden. So erledigt ein Prokurist die Verwaltung des Einkaufs und der Aufträge, während bezüglich der anderen erwähnten Arbeiten besondere Vorsteher fungieren, die aber meist auch wieder einem Prokuristen unterstellt sind. Die einzelnen Tätigkeiten sind auch bezüglich der ausführenden Angestellten nicht streng voneinander getrennt, vielmehr kommt es häufig vor, daß ein Wechsel in der Beschäftigung oder auch nur ein gelegentlicher Austausch der Arbeiten stattfinden muß. — Die einzelnen Auslandsgeschäfte werden von den Ressorts bearbeitet, die die betreffenden Geschäfte im Inlande betreiben. Also Offerten durch die Offertenabteilung, Aufträge durch die Auftragsabteilung, Fakturierung durch die Fakturenabteilung usw.

VIII. 11. b. Amerikanisches Geschäft. Lediglich für Amerika besteht in dieser Hinsicht eine Ausnahme. Der Umfang und die Wichtigkeit des amerikanischen Geschäftes machten eine möglichst intensive Bearbeitung wünschenswert. Wegen der Bedeutung der Geschäfte, die zum Teil eine genaue Kenntnis der amerikanischen Verhältnisse erfordern — oder durch sie wenigstens erleichtert werden — wurde ein Angestellter des Geschäfts längere Zeit nach Amerika geschickt, um sich in dem dortigen Hause über die einschlägigen Verhältnisse zu orientieren, und vor allem die eingehenden Aufträge richtig zu verstehen und zweckmäßig erledigen zu können, damit Rückfragen möglichst nicht erforderlich werden.

Zur zweckmäßigen äußerlichen Unterscheidung der ausländischen Geschäfte dienen verschieden gefärbte Formulare.

VIII. 12. Qualität der einzelnen Angestellten. Die Qualifikation der einzelnen Angestellten beruht in der Hauptsache in ihrem Vertrautsein mit dem Geschäft und in ihrer Geschäftskenntnis. Die ganze Art der Tätigkeit und die Eigenart des Geschäfts, das in großem Umfange mit dem Auslande zu tun hat, bringen es mit sich, daß die Kenntnis der ausländischen Sprachen, besonders des Französischen und Englischen für die leitenden Posten notwendig ist. Die Vorsteher der Auftrags- und Einkaufsabteilung, sowie auch der Chef des Offertenbureaus und der Spezialangestellte für Amerika müssen die Sprachen vollständig beherrschen, während von den Hilfsarbeitern und den in den andern Ressorts beschäftigten Personen, wenn auch keine vollständige Beherrschung der Sprache, so doch eine genügende Unterlage verlangt wird, damit sie die vorkommenden Schriftstücke wenigstens verstehen. Wie bereits erwähnt, müssen einige der Korrespondentinnen fremdsprachlich stenographieren und korrespondieren.

Aus diesem Grunde wird auf eine möglichst gute allgemeine Schulbildung großes Gewicht gelegt, während die weiter notwendigen Erfahrungen und Geschäftskenntnisse im Geschäft selbst erlernt werden müssen. Es sind sowohl Herren beschäftigt, die im Geschäft gelernt haben, als auch solche, die aus anderen Geschäften, möglichst ähnlicher Branchen, gekommen sind und zum Teil in zwei Firmen tätig waren. Ein Unterschied in der Brauchbarkeit dieser Kategorien war nicht festzustellen. Ein gewisses Einarbeiten in die speziell vorliegenden Verhältnisse ist zwar erforderlich, jedoch wird bei Neubesetzung möglichst auf die vorherige Beschäftigung Rücksicht genommen, so daß ein Einleben allmählich ganz von selbst stattfindet. Lehrlinge werden in letzter Zeit in größerem Umfange nicht mehr ausgebildet, da die vorkommenden Arbeiten im großen und ganzen durch den Umfang des Geschäftes so hohe Anforderungen an die Aufmerksamkeit und auch an die ganze Befähigung eines jungen Mannes stellen, daß ein Lehrling diesen im großen und ganzen nicht gewachsen ist. Gegenwärtig ist nur noch ein junger Mann als Lehrling tätig, der zunächst mit Registraturarbeiten, ab und zu mit eiligen Botengängen beschäftigt wurde, und

dann in der Buchhalterei, besonders zur Führung des Journals (Ein- und Verkaufsjournal) Beschäftigung fand und allmählich aufstieg. Hierbei macht sich auch die Pflichtfortbildungsschule störend geltend, da besonders nachmittags zur Zeit der größten Arbeit der Schulunterricht stattfindet.

Es sei hierbei noch erwähnt, daß die Arbeitszeit so eingeteilt ist, daß von morgens 8 bis nachmittags 5 Uhr mit $1^1/_2$ stündiger Mittagspause gearbeitet wird. Jeder Angestellte erhält Urlaub, der jedoch, von dringenden Fällen abgesehen, so gelegt werden muß, daß er in die ruhige Zeit fällt. Besonders im Sommer, wo häufige Kundenbesuche erwartet werden, findet eine Urlaubserteilung der Regel nach nicht statt.

VIII. 13. Arbeiten für den technischen Betrieb. Zur eigentlich technischen Arbeit leiten auch hier die Arbeiten über, die im engen Zusammenhang mit dem Fabrikbetrieb und dessen Ueberwachung stehen. Ein Teil der Apparate und Gegenstände wird ja in eigener Fabrik hergestellt.

Die Verwaltung der Rohmaterialien liegt in Händen eines technisch gebildeten Meisters, der das Material einnimmt und ausgibt. Eine besondere Lagerbuchführung findet auch hier nicht statt, so daß das ganze System auf Vertrauen gegründet ist.

Die Führung der Lohnliste und die Kontrolle der Löhne liegt einem Werkmeister ob, der die entsprechenden Eintragungen in Listen macht, die mit den eigenen Aufschreibungen der Arbeiter in den Arbeitsbüchern übereinstimmen müssen, die täglich vom Meister kontrolliert werden. Arbeitslöhne und Akkordsätze werden von ihm festgesetzt bezw. vereinbart.

Die auf jeden Auftrag oder auf die Herstellung von einer bestimmten Menge von Massenartikeln verwandten Materialien und Löhne werden von dem Angestellten, der die Lagerhaltung ausführt, auf besondere Kalkulationszettel eingetragen, aus denen der Herstellungspreis in der Regel von der Buchhaltungsabteilung festgestellt wird. Die Festsetzung des Verkaufspreises erfolgt durch einen der Chefs oder durch diese gemeinsam.

IX.

Sehr großes Kontor eines Export-Kommissions-Geschäftes mit eigenartigen, vielseitigen Bezugs- und Absatzverhältnissen.

(Ausführung der teils qualifizierten Arbeit unter Oberleitung der Inhaber und eines Prokuristen von Abteilungen mit weitgehenden Befugnissen.)

Wesen des Geschäftes. Von den bis jetzt behandelten Unternehmungen stellt ein Exportgeschäft wohl die höchsten Anforderungen an die Qualität des Personals. Gegenstand des Geschäfts bilden der Export von Waren in außerdeutsche und außereuropäische Länder und Unternehmungen, die an Finanzierungsgeschäfte grenzen, wie Patentverwertung, Beteiligung an Unternehmungen u. dergl. Die letzte Art soll hier nicht behandelt werden, da diese Unternehmungen mehr oder weniger das Gebiet von Bankgeschäften streifen, die im Rahmen dieser Studie nicht untersucht werden sollen. Zum Export gelangen vorwiegend deutsche Waren für die Länder des europäischen Kontinents, während für Uebersee teilweise auch Fabrikate aus außerdeutschen Ländern herangezogen werden, falls die deutsche Industrie diese nicht, oder nicht gleich konkurrenzfähig wie etwa England und Frankreich, liefern kann.

IX. 1. Organisation. In dem zur Behandlung stehenden Falle hat es sich als zweckmäßig herausgestellt, die Einteilung des Geschäftes nicht nach Branchen, sondern nach Ländern vorzunehmen. Zu diesem Zwecke sind innerhalb des Geschäftes verschiedene Abteilungen gebildet, die den Export nach den verschiedenen Ländern behandeln. Die Verteilung der Arbeit erfolgt nun häufig

in der Weise, daß die Trennung nicht strikte nach einzelnen Ländern durchgeführt ist, sondern vor allem Märkte zusammengestellt werden, die ihrer Natur nach zusammengehören, und für die ähnliche Artikel und Bedürfnisse in Betracht kommen. So umfaßt z. B. die orientalische Abteilung die Türkei und Länder mit einem Bedarf für ähnliche Waren, wie Serbien, Bulgarien, Indien, Arabien. Ganz streng läßt sich diese Einteilung natürlich nicht durchführen, da nicht für jedes neue Gebiet eine besondere Abteilung gebildet werden kann. Es werden vielmehr nach Möglichkeit bei neu auftretenden Artikeln oder Gebieten diese in die bestehenden Abteilungen eingeschoben.

Nicht für jeden Markt werden alle Artikel bearbeitet, die das Geschäft überhaupt führt. Während z. B. für Transval hauptsächlich maschinelle und technische Fabrikate zur Ausführung gelangen, bilden für Australien allgemeine Handelsartikel die Hauptbestandteile des Exportes dorthin. Aber wie jedes großzügige Geschäft, hat auch das vorliegende den Grundsatz, alle herantretenden Anforderungen zu erfüllen und je nach Bedarf Artikel zu beschaffen, wie sie der Fall jeweils erfordert. Ein solches Export-Kommissionsgeschäft erhält seine Aufträge und Orientierungen zum Teil durch seine großen Abnehmer oder durch eigene Niederlassungen und Agenturen in fremden Ländern.

IX. 2a. Katalog. Zur schnellen Orientierung über die Beschaffung geforderter oder bestellter Artikel, ist eine umfangreiche, fein durchgeführte Organisation nötig. Es kommt darauf an, daß eine einlaufende Anfrage oder Bestellung jeder Art sofort „behandelt" werden kann. Das heißt also, daß nach Möglichkeit Unterlagen vorhanden sind, aus denen man sich unterrichten kann, und zwar in erster Linie über Bezugsquellen.

IX. 2b. Drucksachen- und Offerten-Registratur. Eine umfangreiche Sammlung von Katalogen, Prospekten, Beschreibungen, Abbildungen, Mitteilungen über Fabrikate, daneben Angaben über die liefernden Werke und deren Zuverlässigkeit, über Preise und Bedingungen der Fabrikate, die durch eine sorgfältige Registratur übersichtlich gemacht werden, bilden ein wichtiges Handwerkszeug für ein solch allgemeines Exportgeschäft. Zu dieser Registratur der Druckmaterialien kommt noch eine nicht weniger umfangreiche Registratur über sämtliche eingehenden Offerten.

IX. 2c. Muster-Sammlung. Sammlungen von Mustern und Proben können nur in geringem Umfange gehalten werden, da es bei der Vielzahl und dem raschen Wechsel der gangbaren Artikel ausgeschlossen ist, Muster für Verkaufszwecke zu halten. Im allgemeinen werden nur „Referenzmuster" mancher Gattungen von Artikeln gehalten, da selbst die Aufrechterhaltung eines Referenzmusterlagers viel zu weit führen würde. Nur von manchen der regulären, gängigen Artikel werden Muster gehalten und von solchen die sich zur Spezialität des Geschäftes herausgebildet haben.

Die Arbeiten in der Registratur erfolgen derart, daß alles in Betracht kommende Material, das von irgend einer Abteilung des Geschäftes stammt, der Registratur überwiesen und daselbst dann wohl gesichtet und an die entsprechende Stelle gebracht wird; gleichzeitig erfolgt die Einreihung in das Register. Auch die Register für das Katalogmaterial sind in Form der Kartothek ausgeführt, und nach dreifachen Grundsätzen verschieden geordnet. Einmal nach dem Artikel, dann nach dem Namen der Firma, wobei Wohnort, Preis, Konditionen, Nummer (der betreffenden Schriftstücke) und das Fach des Katalogs angegeben werden, und endlich nach laufenden Nummern. Es kommt bei der Tätigkeit in der Registratur weniger auf eigentliche Fachkenntnisse an, als vielmehr auf die Fähigkeit, diese ordnende und einreihende Tätigkeit vorsichtig auszuführen, und darauf zu achten, daß Irrtümer und Verwechselungen nicht vorkommen. Zur Bewältigung der Arbeit werden 15 weibliche Angestellte beschäftigt, die unter der Oberleitung eines männlichen Angestellten stehen, dem nebenher aber auch noch andere beaufsichtigende Arbeiten obliegen. Vor-

kenntnisse sind für diese Tätigkeit fast gar nicht erforderlich, so daß auch bezüglich dieser Angestellten weniger auf Bildung als auf Zuverlässigkeit Gewicht gelegt wird.

IX. 3. Verkaufsabteilung. Die Aufgabe der einzelnen Geschäftsabteilungen besteht nun vorwiegend darin, die eingehenden Anfragen zu „bearbeiten", und jedes einzelne Geschäft bis zur Fakturierung der Ware an den Abnehmer durchzuführen. Ihre Tätigkeit charakterisiert sich also im großen und ganzen als eine Handelstätigkeit, wie diese auch in kleineren Handelsbetrieben vorkommt. Sie besorgen das Offertenwesen und erledigen den Einkauf sowie die Ausführung der einlaufenden Aufträge. Von einem selbständigen Handelsgeschäft oder einer selbständigen Unternehmertätigkeit unterscheiden sich die Funktionen dieser Abteilungen aber wesentlich dadurch, daß sie nur das zu bearbeiten haben, was an sie herantritt, und daß sie sich über die für die Ausführung in Betracht kommenden Verhältnisse an Hand des vorhin erwähnten Katalogmaterials leicht orientieren können. Immerhin stellt sich die Tätigkeit der Angestellten in diesem Teil des Geschäfts als eine recht qualifizierte dar, da bei dem Umfang und der Vielartigkeit der in Betracht kommenden Artikel und Manipulationen, Uebung, Gewandtheit und Erfahrung erforderlich sind. Die einzelnen Abteilungen sind mit einem Vorsteher besetzt, dem je nach Bedarf eine Anzahl Hilfskräfte zur Verfügung steht. Für die Stelle eines derartigen Abteilungschefs kommen in der Regel nur Leute in Betracht die längere Jahre bei der Firma angestellt sind und nach Möglichkeit dort die Lehre durchgemacht haben. Leute aus anderen Geschäften, selbst wenn sie dort hervorragende Posten bekleidet haben, werden zu Abteilungsvorstehern von vornherein nicht verwandt, da ihnen die nötige Spezial-Geschäftskenntnis fehlt und das Vertrautsein mit den in Betracht kommenden Verhältnissen, das sie sich erst mit der Zeit und in aufsteigender Weise aneignen können. Für die Posten der Assistenten finden entweder Herren Verwendung, die als Lehrlinge in das Geschäft eingetreten sind, oder auch Kräfte von auswärts, die sich einzuarbeiten haben. Die Arbeiten, die diese den Abteilungen zugeteilten Hilfskräfte zu erledigen haben, sind dann meistens so, daß ein Einleben schnell und ohne Schwierigkeiten möglich ist. Es handelt sich vorwiegend darum, unter Leitung des Vorstehers oder nach dessen genauen Angaben Offerten einzuholen oder auszuarbeiten und weiterzugeben, einlaufende Aufträge zu bearbeiten, zu bestätigen und deren Ausführung zu veranlassen, und in allen Fällen die mit diesen Handlungen zusammenhängende Korrespondenz zu führen, eine Tätigkeit, die an sich, wenigstens soweit sie nicht direkt leitend ist, keine ausnahmsweise hohen Anforderungen stellt.

Anders gestalten sich die Verhältnisse, wie bereits angedeutet, für den eigentlichen Abteilungschef. Er hat sich zurechtzufinden in der ungeheueren Fülle des Materials und hat auszuklügeln, welche Verbindungen er am zweckmäßigsten ausnutzt, um günstige Bezüge zu ermöglichen. Er hat die auszustellenden Offerten genau durchzuarbeiten und vorher zu erwägen, wie weit er dabei gehen kann. Er hat endlich für Ausführung der Aufträge zur rechtzeitigen Anlieferung und richtigen Versand Sorge zu tragen. Erleichtert wird diese Tätigkeit ja wesentlich durch die zu Gebote stehenden Hilfsmittel und auch dadurch, daß wirklich weittragende Entscheidungen im großen und ganzen ebenso wie die Feststellung der Preise und des Verdienstes, für jeden einzelnen Kunden von der Geschäftsleitung getroffen werden oder durch vertragliche Bindungen gegeben sind.

IX. 4.a. Offertenzentrale. Der sachliche Zusammenhang unter den einzelnen Abteilungen, der nicht finanzielle und buchtechnische Dinge betrifft,, wird vermittelt durch eine wichtige Abteilung, die sogenannte „Offertenzentrale". Sämtliche eingehenden mündlichen oder schriftlichen Angebote werden zunächst von dieser in Empfang genommen. Sie hat zu prüfen, ob sie überhaupt Interesse haben, und für welche Stelle die Offerte Wert hat. Nehmen wir z. B. an, ein Fabrikant offeriert eine Tasse. Die Offerte mit dem dazugehörigen Muster gelangt in die Offertenzentrale, die zunächst auf Grund ihrer Erfahrungen im Geschäft fest-

zustellen hat, für welche Märkte sie etwa in Betracht kommen könnte. Finden sich bei dieser Untersuchung etwa 12 Kunden, bei denen Interesse für den Gegenstand vorausgesetzt werden kann, mögen sie in einer beliebigen Weltgegend wohnen, so wird zunächst veranlaßt, daß von dem Fabrikanten eine genügende Anzahl Muster zur Verfügung gestellt wird. Sind diese eingetroffen, so erfolgt ihre Weitergabe mit einer entsprechenden Offerte. Wenn dieser Modus sich auch als regulärer Weg des Vorgehens darstellt, so ist das nicht als absolut genau aufzufassen. Abweichungen von dieser Regel sind nie ausgeschlossen. Vor allem kommt es auch häufig vor, daß derartige neue Artikel einer betreffenden Abteilung direkt übergeben werden, und diese dann die weiteren Offerten veranlaßt, besonders wenn es sich etwa um einen größeren Kundenkreis handelt, der in das Ressort einer Abteilung fällt. Die Tätigkeit der Offertenzentrale ist von außerordentlicher Bedeutung, da durch sie ein ständiger Kontakt zwischen den Abteilungen hergestellt wird, der die Ausnutzung der Offerten ermöglicht. Gingen die Angebote direkt an die Abteilung, und würden sie von dieser selbständig bearbeitet, ohne daß es möglich wäre, die Offerten systematisch dem Geschäft zugänglich zu machen, so wäre es nicht zu vermeiden, daß unter Umständen wichtige Offerten unbenutzt liegen blieben oder nicht vollständig ausgenutzt werden könnten, weil eine Abteilung meist gar nicht wissen kann, welche andere noch Interesse daran hat. Bei Würdigung dieser Verhältnisse muß man sich immer vor Augen halten, daß es sich in vorliegendem Falle um ein äußerst ausgedehntes und vielseitiges Geschäft handelt, in dem die einzelnen Abteilungen fast selbständige Geschäfte innerhalb des Ganzen darstellen. Für den Inhaber, bezw. den Hauptleiter des ganzen Geschäftes ist es einfach ausgeschlossen, die ganzen Korrespondenzen und alle Offerten derartig zu überblicken, daß er imstande wäre, alle Entscheidungen zu treffen und alle Vorteile wahrzunehmen. Bei der Arbeitsfülle übersteigt das eben die Leistungsfähigkeit eines Menschen, so daß diese Funktionen einer besonderen Gruppe von Angestellten übertragen werden müssen, die in der Offertenzentrale zusammengefaßt sind und weiter nichts zu tun haben, als das Offertenwesen zu erledigen, oder besser gesagt, die eingehenden Offerten auf ihre Verwendbarkeit hin zu prüfen und event. deren zweckmäßige Benutzung zu veranlassen.

Daß derartige Arbeiten eine genaue Geschäftskenntnis voraussetzen, bedarf wohl kaum der Begründung. Diese Stelle muß den Umfang des Geschäftes insoweit übersehen, daß sie sich ohne großen Zeitverlust ein Bild davon machen kann, für welche Märkte etwa ein Artikel in Betracht kommt, bezw. welche Kunden dafür Interesse haben könnten. In Zweifelsfällen ist die entsprechende Abteilung zu befragen. Aber es muß doch von vornherein schon ein gewisses Urteil darüber feststehen, ob ein Artikel überhaupt zu gebrauchen ist, und welche Absatzmöglichkeit besteht. Erleichternd wirkt, daß für die einzelnen Gebiete, wie bereits früher erwähnt, in der Regel vorwiegend die gleichen oder doch ähnliche Artikel in Betracht kommen. Neben dieser Geschäftskenntnis und der Gewandtheit, die die Erledigung der vielgestalteten Arbeit erfordert, ist für die in der Offertenzentrale beschäftigten Personen auch die Fähigkeit erforderlich, geschickt und gewandt mündliche Offerten entgegenzunehmen. Es kommt viel darauf an, dabei nicht nur einen großen Wortschwall von Anpreisungen über sich ergehen zu lassen, sondern man muß die Gespräche so einrichten können, daß mit möglichst wenig Worten, ohne großen Zeitaufwand die Fragen klargelegt werden, die erforderlich sind, um sich über die Offerten und die damit zusammenhängenden einzelnen Punkte ein Bild zu machen.

Die Arbeiten in der Offertenzentrale werden im großen und ganzen, wenigstens soweit es sich nicht um rein mechanische Dinge handelt, von älteren Angestellten ausgeführt, die vorwiegend kaufmännisch ausgebildet sind. Die Erfahrung und die Gewandtheit, die die Tätigkeit erfordert, muß im Geschäft erlernt sein, da es sich in der Hauptsache um Spezialkenntnisse handelt, die auf andere Weise nicht zu erwerben sind und ganz von der Eigenheit des Geschäftes abhängen. Andererseits wäre es unmöglich, sich genaue, bis ins einzelne

gehende technische Kenntnisse über die ungeheure Menge der verschiedenen Artikel zu erwerben, die hier in Betracht kommen. Die technischen Kenntnisse beschränken sich vielmehr im großen und ganzen auf eine gewisse, im Geschäft selbst erworbene Warenkunde, die es ermöglicht, die einzelnen Waren zu kennen, über ihren Verwendungszweck Bescheid zu wissen, und sich in etwa über ihre Qualitäten und die die Güte beeinflussenden Faktoren klar zu sein. Nur für einzelne Warengruppen, die in erster Linie für das Geschäft von Interesse sind, sind Angestellte vorhanden, die diese auch in technischer Hinsicht vollständig kennen und beurteilen können.

IX. 4. b. „Fixierung des Nutzens" (Kalkulation). Wenn die Bezugsquellen feststehen oder ausfindig gemacht sind, so handelt es sich darum, die Bedingungen für den Weiterverkauf an die Abnehmer festzusetzen. Diese Ueberlegung ist für jeden Fall unter Mitwirkung des Geschäftsleiters anzustellen.

Da es sich fast durchweg um eine feste Kundschaft handelt, so stehen die Prinzipien fest, nach denen jeder bedient wird, besonders auch dadurch, daß meist im Export-Kommissions-Geschäft Verträge vorliegen, die den Geschäftsverkehr regeln.

IX. 5. Fakturenabteilung. Die weiter zu besprechenden Tätigkeiten werden nun nicht nach den einzelnen Abteilungen getrennt gehalten, sondern für diese gemeinsam erledigt. (Das schließt natürlich nicht aus, daß besonders bezüglich der Buchhaltung die einzelnen Abteilungen selbständig Berücksichtigung finden.)

Die eingehenden Rechnungen über gekaufte Waren gelangen zur Rechnungsabteilung, der „Fakturenabteilung"; diese hat ihre Richtigkeit zu prüfen, also die Uebereinstimmung der Sendung mit der Bestellung, die Anwendung der richtigen Preise und Bedingungen und die rechnerische Richtigkeit; Skonten, Frachtvorlagen u. ä. sind abzusetzen, und gleichzeitig sind die entsprechenden Versand-Dispositionen für die zu berechnenden Waren weiterzugeben. Erwähnt sei hierbei, daß in der Regel nur bereits im voraus weiterverkaufte Waren bestellt werden, die sofort wieder weitergehen, und daß bei Bereitstellung der Waren möglichst umgehend darüber disponiert wird. Ist die Rechnung richtiggestellt und verarbeitet, so wird sie als Einkaufsrechnung in das Einkaufsbuch von der Rechnungsabteilung verbucht, und hiermit ist die Einkaufs-Faktura als solche erledigt. Das Weitere wird durch die Buchhaltung veranlaßt, die die für sie wichtigen Daten aus dem Eingangsbuch entnimmt. Erwähnt sei der Vollständigkeit halber, daß jede eingehende Rechnung zunächst mit ihrem unkorrigierten Betrag, ehe sie in der Fakturenabteilung weiterbearbeitet wird, mit laufender Nummer versehen in ein Rechnungsbuch eingetragen wird. Sobald die Rechnungs-Abteilung sie als erledigt zurückliefert, wird in dieses Buch der richtige Rechnungsbetrag eingesetzt. Hierdurch soll kontrolliert werden, daß keine Rechnungen etwa im Betriebe verloren gegangen oder vergessen worden sind.

An Hand der Daten, die der Einkaufsrechnung entnommen werden, und auf Grund der Aufträge und der dazugehörigen Instruktionen, die die Fakturenabteilung von der betreffenden Abteilung erhält, und die auch die Grundlage bilden für die von der Fakturenabteilung zu treffenden Versand-Dispositionen, erfolgt die weitere Berechnung der Waren für den Kunden. Die Verkaufsfakturen werden ausgeschrieben, ausgerechnet und kontrolliert und dann in das „Verkaufsbuch" eingetragen. Die richtige Weitergabe an den Kunden, ist von größter Bedeutung; es hängt von den Zahlungsbedingungen ab, was mit der Rechnung erfolgen soll. Im großen und ganzen sind bezüglich der Zahlungsarten der Kunden in der Hauptsache noch folgende Fälle üblich:

1. Bei Einsendung des Auftrages überweist der Abnehmer den betreffenden Geldbetrag. In diesem Falle geht ihm die Rechnung sofort bei Absendung der Waren zu.

2. Größere Kunden, denen ein offener, unter Umständen auch gedeckter Kredit eingeräumt ist, regulieren in bestimmten Terminen, alle Monate, oder zwei- oder dreimonatlich. Diesen Kunden kann auch sofort beim Versand die Rechnung erteilt werden.
3. Anders verhält es sich mit einer dritten Gruppe von Abnehmern, die gleichzeitig mit der Ordre einen Bankkredit eröffnen und irgend eine Bankstelle anweisen, etwa bis zu einem gewissen Betrage gegen Präsentierung der entsprechenden Unterlagen Zahlung zu leisten. Dieses kann
   a) im Falle des weitgehendsten Vertrauens lediglich gegen Vorzeigung der Faktura geschehen; oder es kann
   b) ausbedungen sein, daß mit der Faktura die entsprechenden Versand- oder Versicherungspapiere, Konnossemente, Versicherungspolicen und dergleichen einzureichen sind. In diesen Fällen ist natürlich streng darauf zu achten, daß die Versicherungs- und Versandpapiere nicht den Kunden direkt, sondern dem betreffenden Bankinstitut zugestellt werden.
4. Endlich erledigt sich ein Teil der Zahlungen durch Trassierung, indem der Betrag für die Waren auf Sicht, 30, 60, 90, oder 120 Tage, je nach Vereinbarung durch einen Wechsel entnommen wird.

Bei Absendung der Faktura ist nun streng darauf zu achten, daß dieselbe richtig weitergegeben wird, da Fehler an dieser Stelle die ganzen Zahlungsvereinbarungen illusorisch machen können. Wenn z. B. Verschiffungsdokumente statt an die Bank dem Kunden direkt zugehen, so verweigert die Bank auf Grund der eingegangenen Vereinbarungen die Zahlung, und ein böswilliger Abnehmer kann sich das zu Nutzen machen. Fehler kommen in dieser Hinsicht allerdings fast gar nicht vor, da eine außerordentlich peinliche, dreifache Kontrolle zu ihrer Vermeidung eingerichtet ist.

Die Arbeiten in der Fakturenabteilung erfordern im wesentlichen gleichfalls gut geschulte und gut eingearbeitete Angestellte. Wenn es hierbei auch nicht wie in der Offertenzentrale auf umfangreiche, bis ins einzelne gehende Geschäftskenntnisse ankommt, so ist es doch wesentlich, daß bei Bearbeitung der einzelnen Rechnungen und bei der Weiterverrechnung eine durchgehende Orientierung über jeden einzelnen Fall erfolgt, und keine der in Betracht kommenden Unterlagen außer acht gelassen wird. Es finden sich in der Fakturenabteilung naturgemäß eine Reihe von Arbeiten, die, besonders wenn sie häufiger vorkommen, leicht und einfach sind und nach gewissen Normen erledigt werden; und diese bilden die Anknüpfungspunkte, an denen sich neu eintretende Angestellte bequem und allmählich einarbeiten können. Aber die meisten der vorkommenden Arbeiten erfordern doch die Entfaltung einer großen Aufmerksamkeit und die Beachtung vieler Einzelheiten und Gepflogenheiten, an die man sich erst im Laufe der Zeit und mit zunehmender Geschäftskenntnis gewöhnen kann.

IX. 6. Buchführung. Wie in anderen Geschäften, so ist auch in vorliegendem Falle für die Ueberwachung des Geschäfts und die Orientierung über den Geschäftsgang, für die ganze rechnerische Kontrolle über die Durchführung des Geschäftes, die Buchhaltung das wichtigste Glied der kaufmännischen Hilfsarbeiten. Was die Qualität der Angestellten angeht, sind in den bereits geschilderten Abteilungen im großen und ganzen wesentlich höhere Anforderungen nötig, abgesehen natürlich von der obersten Organisation und Leitung der Buchführung, die aber auch hier nicht zur eigentlichen Kontortätigkeit gehört. Die Buchungen erfolgen zum Teil nach den „Extrakten", die die anderen Abteilungen, vor allem die Rechnungsabteilung, durch die Ein- und Verkaufsbücher liefert; oder nach der Originalkorrespondenz, die als Unterlage zu den Grundbuchungen dient, vor allem für das Zahlungs- und Rechnungswesen, den Verkehr mit den Banken u. ä. Aber auch die Einkaufs- und Verkaufsfakturen gelangen im Original in die Buchhalterei, damit hier noch einmal eine Kontrolle der Buchungen erfolgen kann. Die Wechsel- und Kassaposten werden in der üblichen Weise verbucht, wenn auch bei dem Umfange des Geschäftes, besonders

bei der Vielgestaltigkeit der auswärtigen Posten, gerade die Berechnung der Werte der Zahlungen, die Umrechnungen der Sorten, die entsprechende Disposition über etwa eingehende im Ausland zahlbare Wechsel u. dergl. eine besondere Kenntnis und Geschicklichkeit in deren Behandlungsweise und Verwendungsmöglichkeit erfordern. Aus diesem Grunde gestaltet sich auch der Verkehr mit den Banken recht intensiv und vielseitig. Aus den Grundbüchern erfolgt in der gewohnten Weise die Uebertragung in das Hauptbuch und in die Kontokorrente. Mit der Buchhaltung ist gleichzeitig eine gewisse Kontrolle der Kunden verbunden in der Weise, daß besondere Vormerkungen zu machen sind über die Zahlungsweisen und das Verhalten der Kunden hinsichtlich der Zahlungen, die für die Art ihrer Behandlung von Wichtigkeit sind, und über die sich die anderen Abteilungen bei der Buchhaltung unterrichten können.

Die Vielgestaltigkeit und Vielseitigkeit der einzelnen Geschäftsvorfälle gestalten die Buchhaltung etwas kompliziert und verlangen ein durchaus sorgfältiges Arbeiten. An und für sich besteht die Tätigkeit der meisten (etwa $^4/_5$) der in der Buchhalterei beschäftigten Angestellten (wobei Herren und Damen Verwendung finden) mehr oder weniger in Abschreiben. Die Buchungen sind entweder nach Unterlagen in der üblichen und vorgeschriebenen Form in die Grundbücher einzutragen, oder aus den Grundbüchern in die betreffenden Hauptbücher oder Kontokorrent-Konten zu übertragen. Es ist dies in der Hauptsache eine schematische Abschreibearbeit, die nur durch die Menge der Posten anstrengend wirkt, und aus diesem Grunde auch besondere Aufmerksamkeit erfordert, da nach Möglichkeit Fehler vermieden werden müssen, deren Suchen und Richtigstellen äußerst lästig und zeitraubend ist. Nur etwa $^1/_5$ der Angestellten hat dann schwierigere Arbeiten zu erledigen, wie diese durch die eben erwähnten Verhältnisse, also vorwiegend durch die außerdeutschen und außereuropäischen Geschäftsbeziehungen, veranlaßt werden.

Bei dieser Gelegenheit sei darauf hingewiesen, daß es sich auch in vorliegendem Geschäft wieder zeigte, daß bei allen in Betracht kommenden Arbeiten die Buchhaltung diejenige ist, deren Aneignung in weitgehendem Maße durch schulmäßige Vorbildung erleichtert werden kann. Die Hauptmasse der buchmäßigen Arbeiten wird erledigt durch schematisches Abschreiben nach gewissen Grundsätzen, wobei allerdings Uebung und Fertigkeit in der Praxis erlernt werden müssen, sich jedoch bei einer allgemeinen Neigung zur Betätigung im kaufmännischen Kontor nicht schwer erlernen lassen. Das theoretische Verständnis der Buchungen überhaupt und ihres Wesens, soweit dies zu den Arbeiten erforderlich ist, läßt sich, daran ist kein Zweifel, durch theoretischen Unterricht außerhalb eines Kontors durchaus zweckmäßig lehren. Es sind dies eben allgemeine Grundsätze, die sich in allen Kontorbetrieben in ähnlicher Weise wiederholen, ganz unabhängig von den Spezialverhältnissen, denen die Buchführung im einzelnen angepaßt ist. Summen und Konten ändern sich ja, aber die Tätigkeit des Buchführens bleibt im großen nnd ganzen dieselbe. Die große Frage ist nur auch hierbei, ob für die buchmäßige Arbeit direkt eine theoretische Beherrschung der Buchführung notwendig ist, und ob diese schematischen Buchungsarbeiten nicht auch ausgeführt werden können, ohne daß der betreffende Angestellte theoretisch dazu vorgebildet ist.

Selbstverständlich ist für die eigentliche Organisation und Leitung der Buchführung, wie bereits ausgeführt, ein Vertrautsein mit ihrem Wesen und Zweck und mit den verschiedenartigen Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung unerläßlich.

IX. 7. Expedition. Die „Expedition", das heißt der eigentliche Versand der zu expedierenden Waren, erfolgt nach Möglichkeit direkt von dem zu liefernden Werk aus, nach den von der Fakturenabteilung zu erteilenden „Instruktionen". Bei den Millionen von Waren wäre es, ganz abgesehen von der vielfach dadurch eintretenden Frachterhöhung, ausgeschlossen, alle Waren an das Hauptgeschäft senden zu lassen, um sie von hier aus weiter zu befördern. Teilweise ist dies geradezu unmöglich, wenn die Ware für derartigen Versand nicht geeignet ist. Es hätte z. B. keinen Sinn, eine für Südafrika bestimmte Dampfmaschine aus der Fabrik zunächst nach Berlin kommen zu

lassen, um sie von hier aus zum Verschiffungshafen zu senden. Etwa 95% aller Waren gehen auf diesem Wege direkt vom Fabrikanten zum Verschiffungshafen bezw. an den mit der Weiterbeförderung beauftragten Spediteur.

Für den Versand der restlichen etwa 5% ist die „Expedition" eingerichtet. Sie bildet zunächst die Sammelstelle für die einzelnen Artikel, aus denen sich ein Auftrag zusammensetzt. Die einzelnen hierzu eintreffenden Waren werden für jeden Kunden getrennt nach den für den Auftrag angefertigten Papieren in Fächern gesammelt. Ist eine Sendung vollständig, oder sind so viel Waren vorhanden, daß ein Teilversand lohnt, so erfolgt die Verpackung und die Expedition. Es handelt sich hierbei meist um Sendungen nach Uebersee, wobei es sich nicht lohnt, kleine Sendungen zu machen.

Im großen und ganzen ist die Tätigkeit in der Expeditionsabteilung, ausgenommen die des Vorstehers, eine untergeordnete, mechanische, die mit der eigentlichen kaufmännischen nichts zu tun hat. Jede Sendung ist genau auf ihre Uebereinstimmung mit dem Auftrag zu prüfen, und es ist für richtigen Versand zu sorgen. Die Vorschriften hierfür erhält die Expedition von den anderen Abteilungen, so daß es sich nur um Entfaltung einer möglichst großen Aufmerksamkeit und Gewandtheit handelt, um Verwechselungen zu vermeiden und die Versendung ohne Verzögerung in die Wege leiten zu können.

IX. 8. Registratur. Einen großen Umfang nimmt in vorliegendem Geschäft die Registratur ein; dabei kommt es auf peinliche Ordnung und Instandhaltung an. Der größte Teil der im Geschäft zu erledigenden Arbeiten entfällt auf die Korrespondenz, und die Schriftstücke, die daraus hervorgehen, entwickeln sich zu einer ungeheuren Menge. Es kommt darauf an, diese so aufzuheben, daß sie jederzeit wiederzufinden sind, daß dies ohne großen Zeitverlust erfolgen kann, und ohne daß man hierbei auf einen bestimmten Angestellten angewiesen ist. Die Kopien sämtlicher ausgehender Schriftstücke sowie alle eingehenden Sendungen werden, nachdem sie in den betreffenden Abteilungen erledigt sind, sortiert, von der Registratur abgeholt und dort geordnet und abgelegt. Hierbei ist vor allem jedes einzelne Schriftstück daraufhin zu prüfen, daß es vollständig erledigt ist. Zu diesem Zwecke dienen Zeichen und Stempel, die auf die Papiere gesetzt werden und von der Registratur auf ihre Vollständigkeit hin zu prüfen sind. Ein Brief, der nicht das Zeichen „erledigt" trägt, darf nicht abgelegt werden, sondern muß der betreffenden Abteilung wieder zurückgegeben werden. Es ist hierzu keine Geschäftskenntnis erforderlich. Aus der zweckmäßigen Anordnung der Stempel und Zeichen ist es möglich, die Prüfung vollständig mechanisch vorzunehmen, ohne irgendwie den Inhalt des Schriftstückes zu berücksichtigen. Es kommt nur darauf an, nachzusehen, daß beispielsweise der Stempelvordruck, mit dem jeder Brief bei Eingang versehen wird, ausgefüllt ist, und die entsprechenden Vermerke vorhanden sind. Eine kleine Schwierigkeit kann mitunter aus der Kompliziertheit der Namen enstehen, weil es sich sehr häufig um fremdländische Bezeichnungen handelt; in dieser Hinsicht ist besonders auch darauf zu achten, daß Verwechselungen nicht vorkommen und eine richtige Einreihung erfolgt. Ebenso wie mit den ein- und ausgehenden Briefen und nach denselben Grundsätzen wird mit den Rechnungen verfahren, nachdem diese vollständig erledigt sind.

Die eigentliche Registratur erfolgt in der Weise, daß für jede Firma eine besondere Mappe angelegt wird, in die die Blätter lose, nach Datum geordnet eingelegt werden. Nur gegen Quittung erfolgt die Herausgabe einer Mappe (einzelne Schriftstücke werden überhaupt nicht ausgegeben), die darauf durch eine Klammer geschlossen wird, um das Herausfallen einzelner Schriftstücke zu verhindern. Es ist dies ein Verfahren, das sich sehr gut bewährt hat, da nicht nur die lästige Arbeit des Lochens und Einheftens wegfällt, sondern auch beim Nachsehen ein vorsichtiges Herausnehmen nicht mehr nötig ist. Die Organisation ist so, daß nur ein Angestellter, und zwar der, der die betreffende Abteilung der Registratur bedient, die Erlaubnis hat, eine Mappe auszugeben. Die Einreihung der Mappen erfolgt alphabetisch. Für jeden eingehenden Auftrag wird außerdem eine besondere Mappe angelegt, die alle Unterlagen enthält,

die sich auf den Auftrag und dessen weitere Bearbeitung und Ausführung beziehen. Mit der Verwaltung der Schriftstücke ist die Registratur und Verwaltung der Kataloge und Drucksachen verknüpft, die bereits früher behandelt ist. (Siehe IX. 2. a.)

Wie bereits erwähnt, ist die Tätigkeit der Registratur eine solche, die ohne besondere Vorkenntnisse mechanisch auszuführen ist, und wobei es nur auf Aufmerksamkeit und Einhaltung der Ordnung ankommt. Verwendung finden vorwiegend weibliche Hilfskräfte, bei denen weniger Gewicht auf besondere Fachkenntnisse gelegt wird, als auf Anständigkeit und Zuverlässigkeit.

IX. 9. Korrespondenz. Die Korrespondenz erfordert den Hauptaufwand an Arbeit. Es sind im ganzen etwa 15 Schreibmaschinen im Betrieb, die ständig benutzt werden, und auf denen die Hauptmenge der Korrespondenz erledigt wird. Daneben werden viele Schriftstücke handschriftlich erledigt. Jede Abteilung erledigt ihre Korrespondenz selbst und hat zu diesem Zweck eine Anzahl von Korrespondenten, die die Briefe teils diktieren und die wichtigeren selbst schreiben. Das Stenogramm wird im Bureau aufgenommen, während das Abschreiben mit der Maschine in besonderen Räumen erfolgt.

Von der Verwendung des Parlographen wurde bisher abgesehen, vorwiegend mit Rücksicht auf die Damen, die die Schreibmaschinen bedienen und sich gegen dessen Einführung in nicht ganz unberechtigter Weise sträubten. Es wird von den Schreiberinnen nicht nur verlangt, daß sie textlich richtig und orthographisch fehlerfrei schreiben können unter Entwicklung der notwendigen Schnelligkeit und Zuverlässigkeit, sondern daß sie die französische und englische Sprache schriftlich beherrschen. Daraus folgt von selbst, daß wir es hier mit gebildeten, besseren Angestellten zu tun haben, und es läßt sich verstehen, daß dieselben ihre Arbeit nicht bis zu dem Grade zur maschinenmäßigen gestaltet zu sehen wünschen, daß sie nicht einmal mit dem betreffenden Angestellten direkt zusammenkommen, der ihnen das Diktat gibt. Hierzu kommt aber noch ein weiteres Moment, das gegen die Einführung des Apparates spricht. Der Diktierende spricht nämlich oft nicht langsam und deutlich genug, so daß die Worte nachher aus dem Apparat nicht gut zu verstehen sind. Der große Vorteil des Parlographen beruht aber in der Zeitersparnis für den Diktierenden selbst und vor allem in der Möglichkeit, jederzeit einen Brief fixieren zu können, auch wenn eine Stenographistin nicht zur Hand ist, oder auch etwa außerhalb der Geschäftsstunden. Ferner wird das Stenogramm überhaupt überflüssig. Es sind dies Vorteile, die wahrscheinlich auf die Dauer zu Gunsten der neuen Apparate doch den Ausschlag geben müssen.

Die Korrespondenten, die also das Diktat geben, sind meistens die Angehörigen der einzelnen Abteilungen, über die bereits früher gesprochen wurde. (Siehe IX. 3.) Soweit sie die Korrespondenz erledigen müssen, kommt zu den dort erwähnten Eigenschaften insbesondere noch hinzu, daß sie in jedem einzelnen Fall den Geschäftsvorgang so überblicken müssen, daß sie einen der Sachlage entsprechenden Brief richtig abfassen. Im wesentlichen werden sich ja manche Briefe wenigstens der Form nach in ständigen Wiederholungen bewegen, besonders weil die einzelnen Abteilungen so eingerichtet sind, daß innerhalb der Abteilung möglichst gleichmäßige Verhältnisse bestehen. Aber das Wesen des Exportgeschäftes bringt es an sich schon mit sich, daß mehr als in anderen Geschäften jeder einzelne Geschäftsvorfall ein individuelles Gepräge trägt, das naturgemäß auch in der Korrespondenz zum Ausdruck kommt und zu berücksichtigen ist. Dazu kommt bezüglich der Leistungsfähigkeit der eigentlichen Korrespondenten ein nicht zu unterschätzendes Moment, das darin beruht, daß jeder einzelne die Fülle der Briefe, die täglich zu erledigen sind, ohne Aufschub diktieren muß, und zwar schnell hintereinander, damit nach Möglichkeit Zeitverluste vermieden werden. Ein längeres Ueberlegen, etwa ein gemütliches Arbeiten, wie man es in kleineren Betrieben antreffen kann, wo jeder Brief genau angesehen wird, kann hier nicht in Betracht kommen. Der vorliegende Brief ist rasch zu erledigen, und wenn er fertig ist, kommt der nächste. Hierbei ist natürlich die vorherige Orientierung, die vor

dem Diktieren erfolgen muß, vorauszusetzen. Die ganze Erledigung erfordert eine große Schnelligkeit und Gewandtheit sowohl in der Anwendung der Geschäftskenntnisse auf den einzelnen Fall, als auch in der Orientierung über die vorliegenden Verhältnisse und in der Verwendung eines gewandten, klaren und richtigen Stils. Dazu kommt vor allem die Fähigkeit, den Geist, man möchte fast sagen schnell umzustellen, um in einem Augenblick irgend einen Brief erledigen zu können und im nächsten unter Umständen etwas ganz anderes mit derselben Gewandtheit und Exaktheit brieflich behandeln zu können. In vielen Fällen müssen dann noch fremde Sprachen, besonders Französisch und Englisch, angewandt werden, die die leitenden Korrespondenten auch beherrschen müssen.

IX. 9.a. Rechenmaschine. Außer der Schreibmaschine findet die Rechenmaschine im Geschäft ausgedehnte Verwendung, und zwar vorwiegend zur Kontrolle, bezw. zum Nachrechnen rechnerischer Operationen, wie sie vor allem die Fakturenabteilung mit sich bringt, wie sie aber auch in der Buchhaltung vorkommen, etwa beim Umrechnen fremder Geldsorten, bei der Zinsberechnung u. dgl. Die erste Berechnung irgend eines Vorfalles wird in der Regel von einem Angestellten ausgeführt, da das ausschließliche Rechnen mit der Maschine nicht ratsam ist, weil hierbei etwa durch unrichtiges Einstellen mechanische Fehler vorkommen könnten. Dagegen ist das schnelle Nachrechnen sehr vorteilhaft, weil es erfahrungsgemäß nie ausgeschlossen ist, daß sich der Nachrechnende durch die bereits erfolgte Rechnung „düpieren" läßt, (z. B. bei Feststellung von Dezimalstellen usw.), was bei der Maschine ausgeschlossen ist. Die verwandten Maschinen sind durchgearbeitete Systeme, die vor allem auch für die Berechnung fremder Geldsorten eingerichtet sein müssen.

IX. 9.b. Kopiermaschine. Ebenso ist eine Kopiermaschine im Gebrauch, mit der Kopien auf losen Blättern hergestellt werden; ferner werden Vervielfältigungsapparate benutzt zur Herstellung von Schriftstücken, die in der gleichen Weise in größeren Mengen zum Versand kommen.

Die Bedienung aller dieser Apparate erfordert eine gewisse Uebung, wobei es dann hauptsächlich darauf ankommt, daß die Maschinen ihrer Einrichtung entsprechend richtig behandelt werden, um zu dem gewünschten Ergebnis zu führen.

IX. 9.c. Postexpedition, Portokasse. In diesem Zusammenhang sei noch die Einrichtung der sogenannten Postexpedition erwähnt, eine besondere Abteilung, die lediglich dem Zwecke dient, die ganze Korrespondenz zu expedieren. Alle fertigen Briefe laufen hier zusammen, fix und fertig im Umschlag, jedoch unverschlossen. Sie sind zunächst daraufhin zu prüfen, daß die richtigen Briefe im richtigen Kuvert stecken und sämtliche etwa mitzusendenden Einlagen vorhanden sind. Sodann werden die Briefe verschlossen, mit Hilfe einer Maschine frankiert, und in ein besonderes Fach abgelegt. Die Maschine ist so eingerichtet, daß gleichzeitig mit der Verwendung der Marke eine Aufzeichnung über die sämtlichen Portobeträge und somit eine Kontrolle darüber stattfindet. Das Ablegen der fertig frankierten Briefe in eins der vorhandenen ca. 75 Fächer erfolgt zum Zwecke einer möglichst genauen Verteilung der Portoauslagen auf die Konten, für welche sie aufgewandt werden. Besonders wenn es sich etwa um Telegramme nach Uebersee handelt, können die Auslagen hierfür recht beträchtliche werden, und erfordern eine genaue Berücksichtigung, um die Einzelverdienste festzustellen, resp. um die richtigen Belastungen vorzunehmen.

Sind die Briefe so zunächst mechanisch verteilt, dann erfolgt für jedes Fach eine getrennte Notierung des Portos für die darin liegenden Briefe, und diese Notizen werden nach dem Portobuch der Buchhaltung zur entsprechenden weiteren Verbuchung mitgeteilt. Die Einzelfächer und die Ein-

reihung der Briefe in dieselben dienen auch dem Zwecke, die verschiedenen Briefe, die von den einzelnen Abteilungen an die gleichen Adressen am gleichen Tage abgehen, zu sammeln, um sie zu einer Sendung vereinigen zu können.

IX. 10. Lehrlinge. Im Betriebe findet eine regelmäßige Ausbildung von Lehrlingen statt, und zwar besteht das Prinzip, in nicht zu großem, aber auch nicht zu kleinem Maßstabe Lehrlinge zu halten. Es spielt die Rücksicht auf die durch die Lehrlingshaltung etwa zu erreichenden Ersparnisse im Geschäftsbetriebe keine Rolle, vielmehr der Gesichtspunkt der Auslese, da aus den Lehrlingen sich im allgemeinen das höhere Personal rekrutiert. Die Lehrzeit beträgt in der Regel 3 Jahre, von denen bei guter Führung gewöhnlich $^1/_4$ Jahr erlassen wird. Den Lehrlingen wird ein kleiner, jährlich steigender Betrag als Taschengeld gewährt. Ferner wird ihnen die Möglichkeit gegeben, alle Stufen und die verschiedenen Abteilungen und Hilfsabteilungen des Geschäftes als Hilfsarbeiter durchzugehen, um einen möglichst allgemeinen Ueberblick über das Geschäft und auch eine Kenntnis der vorkommenden Arbeiten zu erhalten. Inwieweit der junge Mann hieraus den vollen Nutzen zieht, hängt im einzelnen Falle ganz von seiner Intelligenz und seinem Fleiß ab. Den Wünschen auf Wechsel in der Beschäftigung und Zuteilung zu einer anderen Abteilung wird Rechnung getragen, soweit dies im Rahmen des Geschäftes möglich ist.

Ein junger Mann, der kein Interesse an den Tag legt, kann keine besondere Berücksichtigung in dieser Beziehung erwarten. Das Geschäft hofft die ausgebildeten, brauchbaren jungen Leute nach Möglichkeit zu halten; und auf diese Weise ist ein ganzer Stab von Angestellten ausgebildet, der sich aus früheren Lehrlingen zusammensetzt. (Die Tätigkeit im Geschäft wird naturgemäß unterbrochen durch den Militärdienst oder durch Auslandsaufenthalt usw.) Es wird kein Versuch gemacht, einen jungen Mann zu halten, der etwa austreten will und anderswo weiter zu kommen hofft. Eine Kündigung von seiten des Geschäfts erfolgt in der Regel nicht. Wenn sich ein junger Mann aber wenigstens innerhalb eines Jahres nach beendeter Lehrzeit nicht als qualifiziert und brauchbar erweist, so wird er darauf aufmerksam gemacht, daß er sich für das Geschäft dauernd nicht eignet. Es ist für das Geschäft die angenehmste Form, wenn die Angestellten sich von der untersten Stufe anfangend allmählich hineingefunden und hineingelebt haben, und es wird sich dies vielfach günstig gegenüber Fremden bemerkbar machen, die aus anderen Betrieben kommen, selbst wenn sie dadurch über größere Erfahrung verfügen.

In der Regel wenigstens wird die Befähigung zum Einjährig-Freiwilligen-Dienst von jedem als Lehrling eintretenden jungen Mann gefordert. (Jedoch sind hierbei Ausnahmen grundsätzlich nicht ausgeschlossen, wenn es sich etwa um besonders intelligente Leute handelt.) Vorkenntnisse in der englischen und französischen Sprache werden im allgemeinen verlangt, stets wird zur Bedingung gemacht, daß sich jeder Lehrling mit diesen Sprachen befaßt. Im allgemeinen genügen die von den Schulen mitgebrachten Sprachkenntnisse für den kaufmännischen Betrieb nicht, einmal, weil die Geschäftssprache an sich ja etwas ganz Eigenartiges ist, und ferner, weil etwa die Hälfte der jungen Leute aus Gymnasien stammen, in denen Englisch teilweise nur fakultativ gelehrt wird. Auch die Vorbildung im Französischen ist meist nicht hinreichend, um selbst Briefe zu schreiben oder richtig zu übersetzen. Die Form und Ausdrucksweise, wie sie im praktischen Leben gebraucht wird, muß im Geschäft erlernt werden.

Der theoretische Unterricht kann wie in anderen kaufmännischen Dingen auch bezüglich der Sprache immer nur eine Idee für die Sache geben und die Grundlage schaffen, auf der weiter zu bauen ist. Die Art, wie diese Kenntnisse zu verwerten sind, kann nur die Praxis lehren. Bezüglich der kaufmännischen Korrespondenz können sogenannte kaufmännische Unterrichtskurse in Anstalten nur gerade die äußere Form lehren, aber alles in richtiger Weise zu erfassen und in den Kern der Sache einzudringen, das kann nur die

Praxis selbst im Verlauf von Jahren bieten. Es ist fast eine Unmöglichkeit, daß ein junger Mensch, selbst wenn er jahrelang eine theoretische Vorbildungsanstalt besucht hat, in der Lage ist, ohne sonstige praktische Uebungen und Kenntnisse einen Brief richtig im kaufmännischen Geist zu beantworten. Das gleiche gilt, wie erwähnt, für die Sprachen und zum Teil für die Buchhaltung, obgleich die theoretische Aneignung für das Gros der buchhalterischen Arbeiten leichter und vollständiger durchzuführen ist, weil es sich hierbei vorwiegend um eine reine Formsache handelt, die sich in gewissen Bahnen und gewissen Grenzen fast ganz unabhängig von ihrem Inhalt vollzieht. Und gerade für diese Form ist es denkbar, daß sie sich aneignen läßt außerhalb eines bestehenden Betriebes. Daß sich diese Kenntnisse in der Praxis selbst gerade so gut erwerben lassen, wurde bereits mehrfach ausgeführt.

Eine äußerst zweckmäßige Einrichtung bestand darin, daß innerhalb des Geschäfts für die lernenden Angestellten K u r s e eingerichtet waren, die von einem Angestellten speziell für die Buchführung erteilt wurden, und wobei auf die eigene Art des Geschäfts in ausgedehntem Maße Rücksicht genommen werden konnte. Daß auf diese Weise eine außerordentlich zweckmäßige Ausbildung erfolgen kann, ist klar. Die Durchführbarkeit scheiterte nur daran, daß nach dem Ausscheiden des betreffenden Buchhalters sich keine Persönlichkeit fand, die in gleicher Weise den Unterricht hätte erteilen können.

Der Erfolg der Lehre und der Werdegang der einzelnen jungen Leute ist naturgemäß von der einzelnen Persönlichkeit in hohem Maße abhängig und individuell so verschieden, daß ein allgemeines Urteil hierüber kaum gefällt werden kann. Es sei aber darauf hingewiesen, daß in einem großen Geschäft wie in dem vorliegenden ein guter Teil des Erfolges von dem guten Willen des Leiters und dessen Fähigkeit abhängt, junge Menschen heranzuziehen.

Ein kleineres Geschäft bietet an und für sich ständig die Möglichkeit persönlicher Beziehungen und Berührungen der leitenden Personen mit den unteren Organen. Es ergibt sich hieraus, daß der Chef merkt, was einem Lehrling fehlt, wozu er sich besonders eignet, was er gern wissen möchte, was er nötig hat und wo einzusetzen ist, um den jungen Mann weiterzubringen. Das fällt in größeren Geschäften fort. Der leitende Chef kommt dort mit den unteren Organen nur selten und wenig in direkte Berührung und kann dabei nur eine oberflächliche Kenntnis von ihrer Eigenart und den in Betracht kommenden Verhältnissen haben. Dazu kommt gerade in großen Betrieben eine vom menschlichen Standpunkt aus durchaus erklärliche Scheu, besonders bei den jüngeren Elementen, sich in Zweifelsfällen, oder wenn eine genaue Auskunft erwünscht wäre, an die Stelle zu wenden, die hierfür die einzig geeignete und maßgebende ist, nämlich an die Vorgesetzten. „Die Angst dumm zu erscheinen schreckt hiervon ab, und das ist in der Regel die größte Dummheit.“ Es ist vollkommen falsch, sich in wirklich schwierigen Fällen an Kollegen zu wenden, die auch keine größere Erfahrung haben, und mit ihnen Erklärungsversuche anzustellen, die nicht selten natürlich gründlich mißlingen.

Um diese Schwierigkeiten zu überwinden, ist im vorliegenden Fall der kaufmännische Leiter jederzeit bereit, Aufklärung zu geben über das, was in der Praxis vorkommt. Es wird dies jedem Angestellten von vornherein bekannt gegeben, aber nur eine bestimmte kleine Anzahl von Leuten macht von dieser Möglichkeit, sich zu unterrichten, Gebrauch, während das Gros, sei es aus Bequemlichkeit, sei es aus Scheu, nicht wagt, irgendwelche Fragen zu stellen. Es wurde überlegt, diesem Mißstand durch irgend eine Einrichtung abzuhelfen, durch Einrichtung besonderer F r a g e s t u n d e n oder durch Fragekästen usw., jedoch ist diese Angelegenheit noch nicht endgültig gelöst. Eine Schwierigkeit ist dabei nicht zu unterschätzen; man darf durch die Möglichkeit, sich durch Fragen zu unterrichten, unter keinen Umständen die Bequemlichkeit groß ziehen und die Angestellten dazu verleiten, sich durch das an und für sich einfachere Fragen eigenes Nachdenken zu ersparen. Niemand soll etwas fragen, was er

auf Grund seiner Erfahrungen und Kenntnisse selbst beantworten kann, und häufig genug müssen auch jetzt aus diesem Grundsatz heraus Angestellte, die Aufklärung verlangen, darauf aufmerksam gemacht werden, daß sie sich die Frage hätten selbst beantworten können.

Eine Abhilfe könnte vielleicht am zweckmäßigsten ein formeller Unterricht schaffen, der für die lernenden Angestellten wieder eingerichtet wird, und in dem sämtliche Einrichtungen des Geschäftes der Reihe nach in ihren Einzelheiten und ihrem Wesen nach durchgesprochen werden.

Die im Geschäft angestellten Handlungsgehilfen, werden nach Möglichkeit aus den Lehrlingen herangezogen. Teils genügt der dadurch erzielte Nachwuchs jedoch nicht, so daß es nötig wird, Leute von auswärts zu engagieren, die, wie bereits erwähnt, nach ihren Fähigkeiten und Leistungen sowie nach ihren Vorkenntnissen bewertet, und irgend einem Teil des Geschäftes zugewiesen werden. Der Vorsteher jeder Abteilung hat für Anstellung des von ihm benötigten Personals Sorge zu tragen, wobei durch eingehende Ueberlegung mit dem Geschäftleiter darauf Rücksicht zu nehmen gesucht wird, daß jede Abteilung die für sie bestgeeigneten Kräfte erhält. Für die Posten der Vorsteher selbst kommen teils nur solche Leute in Betracht, die die Lehre im Geschäft durchgemacht haben und längere Zeit bereits tätig sind.

Aehnlich wie die Kommis, die unter direkter Leitung der betreffenden Abteilungsvorsteher und zu deren Unterstützung tätig sind, werden auch die weiblichen Angestellten mit Erfolg benutzt. Und zwar nicht nur zum Schreiben der Briefe bezw. zur Bedienung der Schreibmaschine, sowie zur Registratur, sondern auch zu Arbeiten in der Fakturenabteilung und der Buchhalterei. Bei allen Tätigkeiten außerhalb des Geschäftes, zu denen sie bisher herangezogen wurden, haben sie sich gut bewährt. Sie wurden nur von Posten ausgeschlossen, die Verhandlungen mit außenstehenden Persönlichkeiten mit sich bringen. Von sämtlichen Angestellten wird, wie bereits erwähnt, ausnahmslos eine bessere Vorbildung verlangt.

IX. 11. Allgemeines. Außer diesen eigentlichen Handlungsangestellten findet eine Anzahl sogenannter „Kontorburschen" Verwendung, die in der Regel nur die Gemeindeschulen besucht haben und besonders im Anfang mit den einfachsten Arbeiten und Hilfsdiensten beschäftigt werden. Sie haben Hilfsleistungen zu verrichten beim Kopieren usw., Gänge zu besorgen und sonstige Nebenarbeiten zu erledigen. Falls sie besonderes Interesse oder besondere Geschicklichkeit an den Tag legen, werden sie zu einfacheren Arbeiten in der Buchhalterei oder der Fakturenabteilung herangezogen, und auch in der Registratur verwendet, zu Tätigkeiten, die also im großen und ganzen nicht sehr hoch stehen. Immerhin haben sich einige im Laufe der Jahre zu Vertrauensstellungen emporgearbeitet.

Spezielle Fachkenntnisse über die einzelnen Branchen, aus denen die im Geschäft geführten Artikel stammen, werden von den einzelnen Personen im allgemeinen nicht verlangt, da es unmöglich wäre, diesbezüglich alle in Betracht kommenden Artikel zubeherrschen. Eine Anzahl Einkäufer, speziell in der Offertenzentrale, müssen eine gewisse allgemeine Kenntnis der Hauptexportartikel besitzen, um vor allem die Offerten richtig behandeln zu können, eine Fähigkeit, die sich aber durch Erfahrung im Geschäft von Nichtfachleuten im Laufe der Jahre genügend aneignen läßt. Ausnahmen bestehen wie erwähnt nur für die Hauptartikel.

Vom Registraturleiter sind gewisse spezielle Kenntnisse über die Möglichkeit ihrer Durchführung und die einzuschlagenden Methoden zu verlangen, ebenso wie die Buchhalter rein buchhalterische Kenntnisse besitzen müssen, die aber nur für den Leiter über eine Kenntnis der speziellen Einrichtung hinausgehen müssen. Alles in allem haben wir hier einen Betrieb vor uns, der mehr wie ein anderer zeigt, wie wichtig gerade die im Geschäft selbst erworbenen Erfahrungen für die Angestellten sind, so daß fast gesagt werden könnte, daß die Qualifikation, die Eigenart und Brauchbarkeit der Angestellten

direkt und in hohem Maße von der Zeit abhängig ist, die sie im Geschäft tätig sind.

Erwähnt sei noch, daß ein Bureau für die Bearbeitung aller technischen Fragen besteht, dem ein auf vielen Gebieten versierter Ingenieur vorsteht.

X.

Mittleres Kontor von Gasanstalten mit geregelten Absatzverhältnissen, weitgehend durchgeführtem Formularwesen und vereinfachtem Abrechnungssystem.

(Ausführung der Arbeit durch Bureauvorsteher und Angestellte.)

Allgemeines. Eine eigenartige kaufmännische Einrichtung zeigt eine Anzahl Gasanstalten, die einer großen Gesellschaft angehören. Ihr charakteristisches Gepräge erhält die in den Kontoren auszuführende Arbeit durch die Art des Geschäfts überhaupt und die äußerst zweckmäßige Organisation. Ein Gaswerk hat es, seiner Eigenart gemäß, hauptsächlich mit Lieferungen zu tun, die nach einem einheitlichen, für alle Abnehmer feststehenden oder wenigstens für bestimmte Gruppen in besonderer Weise festgesetzten Bestimmungen erfolgen. Wer Gas beziehen will, muß diese Bestimmungen annehmen, und ebenso ist bei der Monopolstellung einer derartigen Anstalt in der Regel für die Heranziehung der Abnehmer keine ausgedehnte Propaganda nötig. Ausnahmen können natürlich auch hier eintreten, wenn es sich etwa um die Neueinführung von besonderen Einrichtungen handelt, oder auch um die Anbringung neuer Apparate.

Die im Kontor vorkommenden Arbeiten beziehen sich vorwiegend auf die Abrechnung mit den Kunden und erhalten wieder dadurch ihr eigenartiges Gepräge, daß meist sofortige Barzahlung bei Vorzeigung der Rechnung erfolgt. Als Lieferanten der Rohprodukte zur Gasbereitung kommen vorwiegend eine geringere Anzahl größerer Werke in Betracht, die Kohlen, Ersatzstücke für die Oefen oder sonstiges Betriebsmaterial liefern, und für deren Behandlung nur ein geringer Arbeitsaufwand erforderlich ist. Das gleiche gilt wegen der verhältnismäßig geringen Arbeiterzahl für die Erledigung des Lohnwesens.

Ausgehend von dem Grundsatz, daß die ständige Belastung des Betriebes zu öffentlichen oder sozialpolitischen Zwecken auf Verbilligung drängt und eine möglichste Einschränkung des Personals erforderlich macht, sind der ganze Abrechnungsverkehr sowie die damit zusammenhängenden Buchführungsarbeiten in einer mustergültigen Weise vereinfacht und organisiert.

X. 1. Inkasso. In früherer Zeit erfolgte die Kontrolle des Gasverbrauchs in der Weise, daß Angestellte gegen Schluß des Monats umhergeschickt wurden, die den Verbrauch an jedem Gasmesser ablesen und notieren mußten. Hierzu wurden die Kassenboten benutzt, die aber nicht genügten, um die ganze Arbeit, die sich auf diese Weise gegen Ende des Monats zusammendrängte, zu bewältigen. Es mußte deshalb eine Anzahl Schlosser, die sonst in der Werkstatt bezw. zu Neuanlagen benutzt wurden, mit herangezogen werden. Schon das machte Schwierigkeiten, da der technische Betrieb die Leute nur schwer entbehren konnte und durch ihr Fehlen aufgehalten wurde. Nach dem Stand der Gasmesser wurde unter Vergleich der letzten Aufnahme im Kontor der Verbrauch während der in Betracht kommenden Periode berechnet. Die Rechnungen wurden ausgeschrieben, und der Betrag wurde nach den von der Höhe des Verbrauchs abhängigen feststehenden Sätzen ausgerechnet, unter Zuschlag der etwaigen Miete für die Messer und der sonstigen im Einzelfall feststehenden Belastungen.

X. 2. a. Automaten. Aehnlich umständlich gestaltete sich die Kontrolle der sogenannten Gasautomaten, wobei die verschlossenen Büchsen zum Kontor hin transportiert und dort nachgezählt und nachgerechnet wurden.

X. 2. b. Neues Verfahren (Bankverkehr, Automaten, Kassenboten). Mit diesem Verfahren wurde gebrochen. Gegenwärtig vollzieht sich die Aufnahme in der Weise, daß im Bureau für jeden Kunden mit der Adressenschreibmaschine ein Rechnungsformular vorgeschrieben wird, in das der betreffende Angestellte auf Grund der Aufnahmezettel, die für jeden Kunden den Verbrauch für ein ganzes Jahr aufnehmen, den Bestand der letzten Aufnahme einträgt. Die eigentliche Berechnung erfolgt jetzt durch die Kassenboten, die die so ausgefüllten Formulare sowie die für jeden Bezirk zusammengehefteten Aufnahmezettel mitnehmen. Die Kassenboten lesen an Ort und Stelle den Stand des Gasmessers ab, tragen den betreffenden Stand in den Aufnahmezettel und in die Rechnung ein und berechnen durch Subtraktion von dem Bestand der letzten Aufnahme den Verbrauch während der letzten Periode. Zu dem Einheitssatze, der bereits im Kontor auf das betreffende Rechnungsformular gesetzt wurde und auch aus einem Vermerk des Aufnahmescheins ersichtlich ist, rechnen sie, soweit möglich mit Hilfe von Tabellen, den Endbetrag der Rechnung aus. Dieser Betrag wird sofort vom Kunden eingezogen, wobei dann etwaige Beanstandungen gleich erledigt werden können, da in derartigen Fällen gemeinsam die Aufnahme kontrolliert werden kann. Die im Laufe eines Tages eingezogenen Geldbeträge werden direkt zur Bank gebracht, kommen also nicht mehr wie früher zum Kontor, dem jetzt lediglich von dem Kassenboten mit seinem Aufnahmezettel eine Gesamtquittung über den der Bank abgelieferten Tagesbetrag eingereicht wird. An einer Stelle geschieht die Abrechnung sogar so, daß nur eine Gesamtquittung von der Bank für die Beträge der 16 Einkassierer gegeben wird, die einzeln auf dieser aufgeführt werden. Mit dem ersten wird der Quittungszettel angefangen und der letzte Angestellte hat die Tagesquittung dem Kontor auszuliefern. Diese Einrichtung bedeutet eine wesentliche Vereinfachung, da das stundenlange Geldzählen im Kontor durch den Kassierer jetzt fortfällt.

In ähnlicher Weise ist die Behandlung der Automaten vereinfacht, indem auch diese nicht mehr zum Bureau transportiert werden, was zudem besonders in Ländern mit unsicherem Verkehr immer große Vorsichtsmaßregeln erforderte. Der Einkassierer öffnet möglichst in Gegenwart des Mieters den Automaten, zählt den Geldbetrag nach und prüft seine Uebereinstimmung mit dem Verbrauch. Ganz genau wird der Betrag in der Regel nicht mit der Angabe des Gasmessers übereinstimmen können, da immer nur runde Mengen bezahlt werden, und zwar im voraus, so daß für die letzte Einheit meist noch nicht das ganze Quantum entnommen ist. Die Buchung und die weitere Abrechnung erfolgt dann in gleicher Weise, wie für die Kunden mit gewöhnlichen Gasmessern. Die Aufnahme beginnt in der Regel am 15.—20. vor Monatsschluß und dauert etwa bis zum 10.—15. des neuen Monats, damit sich auf diese Weise ein Ausgleich ergibt und die gesamten Beträge des Verbrauchs mit der Gesamtgasabgabe ungefähr übereinstimmen, die monatlich durch die Hauptuhr der Gasanstalt angezeigt wird.

Durch diese Einrichtung der Erhebungen ist dem Kontor eine wesentliche Menge Arbeit abgenommen und den aufnehmenden Angestellten übertragen worden; es führte dies zu einer großen Personalersparnis. In dem Gaswerk einer größeren Stadt werden jetzt mit dem gleichen Kontorpersonal 15000 Konsumenten bedient, das früher für 4000 Kunden erforderlich war. Aehnlich konnte in einer andern Stadt, mit einer jährlichen Abgabe von 40 Millionen cbm (darunter 11000 Automaten) das Kontorpersonal wesentlich reduziert werden.

X. 3. Formularwesen. Hand in Hand mit dieser Vereinfachung des äußeren Betriebes ging eine wesentliche Umgestaltung des ganzen Formularwesens, das ständig vereinfacht, ständig besser und exakter dem Betriebe angepaßt werden soll. Zwei „Revisoren“ die die einzelnen Anstalten regelmäßig besuchen, haben neben der rechnerischen Kontrolle als Hauptaufgabe die stän-

dige Weiterbildung des Formularwesens. Während früher täglich Eintragungen in die Kasse, das Memorial und das Hauptbuch zu machen waren, ist jetzt ein Buch in Gebrauch, das nach amerikanischer Art in Kolonnen und Spalten eingeteilt ist und diese sämtlichen drei Bücher ersetzt. Grundsatz ist bei der ganzen Bearbeitung, daß jeder Posten nach Möglichkeit nur einmal gebucht wird und gleich an die Stelle zu stehen kommt, an die er gehört. Soweit die Kunden in Betracht kommen, erfolgt im Kontor ein Nachrechnen der Aufnahmescheine und der zur Erhebung gelangten Beträge. Die gesamten Ergebnisse werden in eine „Gesamthebeliste" eingetragen, die für jeden Bezirk bezw. für jeden Aufnahmeangestellten getrennt geführt wird. Ueber die etwa nicht gleich bezahlten Beträge, die dann später eingezogen werden, wird eine Restliste geführt. Die Schlußbeträge der Hebelisten werden dann in das „Gasverkaufsbuch" eingetragen, aus dem in das vorhin genannte „Kassen-Memorial-Hauptbuch" übertragen wird. Zu jedem Monatsergebnis werden die Gesamtsummen des abgelaufenen Teils des Jahres hinzuaddiert, so daß die daraus sich ergebenden Schlußsummen die gesamten Werte für das abgelaufene Jahr darstellen. Erwähnt sei noch, daß in der Regel zwei dieser Bücher geführt werden und zwar so, daß die Eintragungen für die aufeinanderfolgenden Monate abwechselnd in das 1. und das 2. erfolgen, um mit dem Beginn des neuen Monats nicht warten zu müssen, bis der vorige ganz abgeschlossen ist, da der Abschluß immer erst dann endgültig erfolgt, wenn sämtliche Beträge für einen Monat eingegangen bezw. auch verausgabt sind.

In dieses Hauptbuch werden auch die bezahlten Bezüge eingetragen, die meist nur durch Kassenposten erledigt werden, wobei die Buchung sofort in die entsprechende Kolonne des Sachkontos erfolgt. Ebenso werden in dieses Buch die Löhne und Unkosten, sowie der Erlös für Anlagen und Einrichtungen gebucht, die zunächst auf Grund fein formulierter Hilfsbücher detailliert und ursprünglich zusammengestellt sind.

X. 3.a. Kalkulation der Anlagen. Die Berechnung der Anlagen und der Einrichtungen in den Wohnungen der Abnehmer erfolgt nach den Montagezetteln, die von dem die Ausführung leitenden Meister ausgestellt werden. Hierzu findet ebenfalls ein Kolonnen- und Formularsystem Verwendung, das sich dann zu den Monatssummen zuspitzt, die in das Hauptbuch verbucht werden.

Soweit Anlagen für Rechnungen der Kunden ausgeführt werden, erfolgt die Berechnung nach den Montagezetteln und den für jede Entnahme aus dem Magazin ausgestellten Entnahmescheinen. Die Rechnung wird gleichzeitig dreimal durchgeschrieben, wobei ein Exemplar die Direktion zur Kontrolle und Genehmigung erhält, während das zweite für den Kunden bestimmt ist und das dritte, das in ein Buch eingeheftet wird, die Grundlage zur weiteren Verbuchung bildet, die dann erst erfolgt, wenn der Betrag von dem Kunden eingezogen ist.[1])

In ähnlicher Weise sind auch die Formulare durchgebildet, die für die Berechnung der Anlagen in Betracht kommen. Auch hier ist der Grundsatz befolgt, möglichst viel Vordruck und möglichst zweckmäßige Verteilung zur Beschränkung des Schreibwerks auf ein Minimum.

X. 3.b. Allgemeines. Erwähnt sei noch, daß für alle Zweiganstalten genau die gleichen Formulare vorgeschrieben sind, um eine einheitliche Kontrolle durch das Zentralbureau und eine schnelle und zweckmäßige Zusammenstellung der gesamten Betriebsergebnisse zu ermöglichen. Ferner ist Gewicht darauf gelegt, daß bei den einzelnen Formularen, aus denen der Reihe nach von dem einen auf das andere die Schlußsummen übertragen werden, immer die gleiche Reihenfolge der Kolonnen gewahrt bleibt, damit auf diese Weise ein möglichst schnelles und richtiges Eintragen erfolgen kann.

[1]) Vergl. Wilhelm Kleebe: Direktes Inkasso bei Gasautomaten und gewöhnlichen Gasmessern, München 1910.

Das ganze Buchführungssystem baut sich infolgedessen auf als eine Kette von einzelnen Notizen, die mit den Aufnahmezetteln oder den Montagezetteln anfangen, und wobei immer die Schlußsummen des ersten Formulars in das nächste eingetragen werden.

Aus dem eigentlichen kombinierten Hauptbuch sind deshalb nur die Gesamtergebnisse zu ersehen, während zur Information über den einzelnen Fall, soweit dies erforderlich werden sollte, auf die Grundnotizen zurückgegangen werden muß.

X. 4. Kassenboten. Die mit der Aufnahme betrauten Kassenboten, die an sich nicht zum Kontorpersonal gehören und meist aus dem Arbeiterstande hervorgehen, müssen gut und gewandt rechnen und schreiben können. Es werden meist junge Leute dabei angestellt, die wegen des ihnen anvertrauten Geldeinzugs durchaus zuverlässig sein müssen. Eine gewisse Sicherheit ergibt sich aus einer zu stellenden Kaution; auch werden Mankogelder gewährt. Die Kontrolle ihrer Abrechnung erfolgt wie erwähnt durch das Kontor, und außerdem kann eine gegenseitige Kontrolle durch die Einkassierer selbst in der Weise erfolgen, daß monatlich ein Wechsel in den Bezirken eintritt, wobei sich unrichtige Aufnahmen der Messer herausstellen müssen.

X. 5. Korrespondenz. Die Korrespondenz nimmt der Eigenart des Geschäfts entsprechend nur einen sehr geringen Umfang ein. Es handelt sich im wesentlichen nur um Bestellungen, oder bei vorhandenen Abschlüssen um Abruf von Material oder um Beanstandungen u. dergl., sowie bei Bezahlung der Lieferanten um die Anfertigung der Begleitschreiben oder das Ausfüllen von Formularen u. ä. m. Soweit es nicht nur Formsachen sind, die von den betreffenden Angestellten geschrieben werden, denen die Erledigung obliegt, erfolgt die Korrespondenz meistens auf direkte Veranlassung des Direktors oder eines leitenden Ingenieurs, wenn es sich um Sachen handelt, die den technischen Betrieb angehen. Besondere Schwierigkeiten entstehen für die ausführenden Angestellten in der Regel hierbei nicht. Sie müssen lesen und richtig schreiben können und über die zur Anwendung kommenden Formen in üblicher Weise Bescheid wissen. Besondere Korrespondenten sind in der Regel nicht angestellt, vielmehr schreibt jeder einen Brief, der gerade Zeit hat und vor allem die Briefe, die sein Arbeitsgebiet betreffen.

X. 6. Betriebsbuchführung. Eine ins einzelne gehende Betriebsbuchführung ist weder für den technischen Betrieb noch als Lagerbuchführung für das Magazin durchgeführt. Auf eine ständige buchmäßige Kontrolle des Magazins mit den vielen kleinen und kleinsten Artikeln wurde deshalb verzichtet, weil eine einigermaßen genaue Erfassung ziemlich unmöglich ist. Schon durch das Zerbrechen oder Verderben von Gegenständen entstehen ständig Ungenauigkeiten und Differenzen, die den Wert exakter Aufzeichnungen wesentlich herabsetzen. Die Lagerhaltung bedingt nun einmal ein gewisses Maß von Vertrauen, und dieses soll auch dem Lagerangestellten nicht geschmälert werden.

Aus fast demselben Grunde wird auf eine genaue Betriebsbuchführung und eine genaue Betriebskontrolle verzichtet. Es können Reparaturen und Neuanschaffungen unaufschiebbar werden, wenn dies im Interesse des Betriebes erforderlich ist, und ein noch so schön durchgearbeiteter Voranschlag und eine noch so genaue, alle Einzelheiten erfassende Kalkulation würde ganz einfach durchbrochen und illusorisch, wenn etwa die plötzliche Reparatur oder der plötzliche Umbau eines Ofens nötig, oder Betriebsänderungen erforderlich werden, oder Neuerungen eingeführt werden müssen, wie sie die ständig fortschreitende Technik immer wieder erzeugt. Bei den Direktoren der Anstalt verläßt man sich auf ihre absolute Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit und muß dies auch tun, wobei es in deren eigenem Interesse liegt, möglichste Sparsamkeit walten zu lassen, um ein möglichst günstiges Jahresergebnis zu erzielen. Man will auch hier den einzelnen leitenden Herren möglichste Freiheit gewähren, selbstverständlich innerhalb des durch das Geschäft gegebenen Rahmens, und

wobei für besonders große Aufwendungen naturgemäß die Einwilligung der Zentralleitung einzuholen ist.

Es wird auch kein Gewicht darauf gelegt, daß die Kosten für jede Einzelleitung zu einem Abnehmer, oder jede Einzeleinrichtung besonders berechnet und aufgeführt werden. Jede Anlage wird, wie schon erwähnt, in ihren Einzelheiten auf Grund der Magazinzettel usw., in ein Kolonnensystem eingereiht, und am Schluß vom Monat werden die Gesamtsummen für die Aufwendungen hierfür in das Hauptbuch übertragen; ebenso werden die Werte für zurückgenommene Anlagen durch ein ähnliches Buchungssystem abgesetzt. Es hat das Geschäft an sich gar kein Interesse daran, festzustellen, wie hoch sich der Wert jeder einzelnen Anlage beziffert, wenn nur am Schluß des Jahres oder auch für einen andern Termin festgestellt werden kann, welcher Gesamtwert in derartigen Anlagen steckt. Sollten in Ausnahmefällen die Angaben für eine einzelne Anlage erwünscht sein, so sind die Beträge auf Grund der Montagezettel usw. schnell festzustellen. Ebenso werden nicht mehr wie früher die Tageserlöse für die abgesetzten Nebenprodukte einzeln in dem Hauptbuche zum Ausdruck gebracht, sondern nur die monatlich gesammelten Summen der Einzeldaten, die sich aus den Nebenbüchern ergeben, in die die Eintragungen nach den Tagesverkaufszetteln und Lieferscheinen erfolgen, unter Kontrolle mit den Notizen des betreffenden Meisters.

Dasselbe Prinzip ist maßgebend bei der Gesamtbuchung des Gasverkaufs oder der Gesamtkosten des Betriebes. Auch hier kommt es nicht darauf an, Einzeldaten zu erhalten, sondern darauf, die Gesamtsumme auf eine einheitliche Betriebsperiode zu verteilen und entsprechend zu werten.

Die Lohnberechnung erfolgt durch den technischen Betrieb und hat insofern etwas Eigenartiges, als in den Listen selbst durch ein entsprechendes Kolonnensystem eine direkte Verteilung auf die einzelnen Abteilungen erfolgt, wodurch die nachträgliche, teils sehr umständliche Auseinanderziehung der Gesamtbeträge überflüssig wird.

X. 7. Einfluß der Neuerung auf die Arbeit der Angestellten. Durch diese ganz eigenartige Einrichtung wird natürlich die Arbeit des Personals wesentlich beeinflußt. Die Kontore der Einzelwerke, denen als oberster Leiter der Direktor vorsteht, der aber vorwiegend Techniker ist, sind besetzt mit einem Kassierer, einem Hauptbuchhalter und der erforderlichen Anzahl von Angestellten, zwei, drei oder vier, die sich in die gesamten Arbeiten teilen. Die eigentliche Arbeit des Kassierers ist an sich ja wesentlich erleichtert dadurch, daß die eingezogenen Beträge sofort an die Bank gezahlt werden, und der Kassierer jetzt Zeit genug hat, sich auch an den andern Arbeiten — besonders an der Kontrolle der Aufnahme- und Hebelisten — zu beteiligen.

Grundbedingung für sämtliche Angestellte ist eine gewisse Kenntnis der Grundzüge der doppelten Buchführung, damit sie Bescheid wissen, was z. B. eine Eintragung bezweckt und wie die Eintragungen überhaupt erfolgen. Besonders schwierige Gedankenkombinationen sind bei Ausführung der Arbeiten ja nicht mehr anzustellen, da sich das eine aus dem andern ergibt, und die Angestellten nur darüber orientiert sein müssen, wie das Formularwesen überhaupt eingerichtet ist, bezw. welche Bücher und Notizen zu Grunde zu legen sind und in welche Formulare die entsprechenden Eintragungen erfolgen müssen. Bei der Kontrolle der Aufnahmezettel oder der Montagenotizen kommt es auf eine exakte, gewissenhafte und zuverlässige Arbeit an. Es ist dabei also die Richtigkeit der angewandten Sätze und Preise zu prüfen, die in Tabellen nachgesehen werden müssen, soweit der Angestellte sie nicht infolge der Uebung im Kopfe hat, und eine Nachprüfung der rechnerischen Richtigkeit vorzunehmen.

Das Uebertragen der Ergebnisse der Aufnahmescheine in die Hebelisten verlangt gleichfalls Aufmerksamkeit und wird durch die sich mit der Zeit einstellende Uebung wesentlich erleichtert, weil dann im Kopfe gleichzeitig mehrere Zahlen zusammengefaßt werden können, deren Summe in die entsprechende Kolonne eingetragen wird. Dies Zusammenaddieren ist eine rechnerische Geschicklichkeit, die besonders den älteren Beamten geläufig ist. Sobald einmal

die Hebelisten oder die Anlagebücher eingetragen sind, besteht der weitere Aufbau der Buchungsarbeiten vorwiegend in einem Addieren der einzelnen Kolonnen und in einem Uebertragen der Schlußsummen in das nächstfolgende Buch.

Das fortwährende Aendern und Umgestalten der Formulare, das notwendig ist, um neuen Verhältnissen Rechnung zu tragen, und auf das, wie bereits erwähnt, großes Gewicht gelegt wird, um stets das Zweckmäßigste zu benutzen, erfordert von den Angestellten naturgemäß die Fähigkeit, schnell zu begreifen und sich schnell in die Neuerung einzuarbeiten. Das jetzige System, das aber ständig weitergebildet wird, wurde in seinen großen Zügen vor einigen Jahren eingerichtet, und zwar mit den alten Angestellten, die sich sofort in die neuen Arbeiten einlebten und die neuen Methoden anwenden konnten. (Entlassungen kamen durch die Arbeitsersparnis nicht vor; die frei werdenden Angestellten wurden auf andern Zweiganstalten untergebracht.)

Die neue Ausgestaltung ist den Angestellten nach ihren Aussagen wesentlich angenehmer als die alten Systeme, da eine Menge geisttötender Abschreibearbeiten erspart, und eine größere Klarheit und Uebersichtlichkeit erzielt wird. Damit ist nun keineswegs gesagt, daß die Arbeiten als solche minderwertiger oder leichter geworden wären. „So wie eine fein durchdachte, leistungsfähige Maschine eine bedeutend sorgfältigere Ueberwachung und Bedienung erfordert als ein plumpes Instrument, so erfordert auch das ausgeklügelte, fein durchdachte Buchungssystem zweifellos höhere Anforderungen", ist die Ansicht der an der neuen Organisation wesentlich beteiligten Herren. „Früher haben die Angestellten zum Teil geschlafen, jetzt muß gearbeitet werden." Es ist zweifellos, daß eine Einrichtung, die so genau und so fein durchdacht ist, und bei der die Arbeit auf ein Mindestmaß beschränkt ist, und möglichst jeder Posten nur einmal vorkommt, wesentlich größere Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit erfordert, als eine Massenarbeit, bei der etwaige Ungenauigkeiten oder Unrichtigkeiten durch besonders ausgedehnte Kontrollen wieder gut gemacht werden können.

Eine Kontrolle erfolgt selbstverständlich im vorliegenden Fall auch in der Weise, daß die einzelnen Tatsachen in verschiedener Form erfaßt werden, wobei sich später eine Uebereinstimmung ergeben muß. Die Gesamtsumme der einzelnen Verkaufsposten wird beispielsweise kontrolliert durch die Angaben des Hauptgasmessers im Werk. Die Schlußposten der Hebelisten müssen mit der Gesamtsumme der Bankquittungen für den betreffenden Angestellten und den betreffenden Monat übereinstimmen usw.

Eine wesentliche Erleichterung der ganzen Arbeit bildet das durchgebildete Formularwesen und vor allem die Uebereinstimmung der Anordnung und Gruppierung der einzelnen Kolonnen in den Formularen bezw. den zueinander gehörigen Büchern. Eine ausgedehnte Vorbildung der Angestellten ist nicht erforderlich; im wesentlichen kommt es darauf an, richtig zu rechnen und exakt, gewandt und zuverlässig zu arbeiten. Ein klarer Kopf und richtiges Auffassungsvermögen sind unerläßliche Bedingungen, vor allem deshalb, weil kein starres Prinzip durchgeführt ist, und mit ständigen Vereinfachungen und Aenderungen gerechnet werden muß.

Es wird Gewicht darauf gelegt, daß die Angestellten nach Möglichkeit bei dem Vorschlage von Aenderungen und Vereinfachungen mit tätig sind und auch selbst Anregungen geben. Naturgemäß kann nicht jedem Vorschlag gefolgt werden, da in erster Linie allgemeine Gesichtspunkte und die gesamten Verwaltungszwecke maßgebend sind, die vielfach den einzelnen Angestellten nicht bekannt sein können. Aber jedenfalls wird jedes Mitarbeiten gewertet und jeder Angestellte, der ein besonderes Interesse zeigt oder sich als besonders brauchbar erweist, wird bei eintretender Gelegenheit nach Möglichkeit vorwärts gebracht und gefördert. Es ist dies ein Verfahren, das besonders auf die unteren Angestellten sehr anregend wirken soll, da ihr Streben darauf gerichtet ist, vorwärts zu kommen, wozu sie durch die Möglichkeit der Mitarbeit angeregt werden.

X. 7. b. Bewertung der Schulbildung. Der Wert einer schulmäßigen Vorbildung für die Tätigkeit in diesem Kontor ist sehr schwer zu beurteilen. Vor allem kommt es darauf an, daß der betreffende einzustellende Angestellte sich in die Anforderungen und Verhältnisse des Geschäftes einlebt, in denen er arbeiten soll. Der, der ein Schulbeispiel richtig lösen kann, ist noch lange kein brauchbarer kaufmännischer Angestellter. „Man findet häufig, daß gerade die besten Schüler sich in den Kontoren nicht am besten bewähren. Die mittleren Schüler sind mitunter, eine entsprechende Begabung natürlich vorausgesetzt, in vielen Fällen weit besser zu gebrauchen als ihre hervorragenderen Kollegen, weil sie von der Schule her daran gewöhnt sind, sich zu quälen und sich durchzubeißen.“ Und gerade auf das intensive, nachhaltige Arbeiten kommt es in Betrieben wie dem vorliegenden an. Das, was man gelernt hat, ist auf die Praxis anzuwenden und besonders, wenn ein Angestellter mitarbeiten und höher kommen will, muß er überlegen und nachdenken. Jede Vereinfachung, bildet doch immer wieder den Niederschlag eines tiefen Nachdenkens und Ueberlegens. Eine jahrelange Schablonenarbeit wie früher ist zweifellos einfacher als die jetzigen ständigen Aenderungen, die jedes System ausmerzen, wenn es sich nicht bewährt und dabei doch immer eine gewisse Geschicklichkeit der Angestellten erfordern, die ständig umändern und sich immer neu einarbeiten müssen. Zweifellos bedingt die Art und Weise, wie der Kontorbetrieb jetzt im vorliegenden Falle gehandhabt wird, eine Hebung des allgemeinen Niveaus der Angestellten in der Weise, daß mehr Nachdenken und mehr Aufpassen und Ueberlegen im Einzelfall erforderlich wird, während andererseits die Arbeit sich ständig einfacher gestaltet. Der Umstand, daß gerade hierbei fortwährend oder doch wenigstens in gewissen Zwischenräumen ein Wechsel der Einrichtungen erfolgt und damit immer von neuem Anregung zum Ueberlegen und Nachdenken oder auch zum Kritisieren gegeben wird, macht wohl zweifellos die Kontorarbeiten im vorliegenden Fall an sich auch interessanter und nimmt ihnen etwas von dem Schablonenhaften und Maschinenmäßigen, das jahrelang bestehende, sich stets gleich bleibende Einrichtungen an sich haben, und hebt wohl auch in gewissem Grade die Arbeitsfreudigkeit der Angestellten.

XI.

Kleineres Kontor eines Börsenkommissions- und Propregeschäftes mit großem Umsatz unter einfachsten Verhältnissen.

(Ausführung der Arbeit durch Inhaber, Prokurist und 1 Angestellten.)

Ein recht einfacher Personalapparat genügt für ein Geschäft, das in der Hauptsache kommissionsweisen und börsenmäßigen An- und Verkauf von Produkten der landwirtschaftlichen Industrie und von Nebenprodukten betreibt, dabei aber auch Käufe und Verkäufe für eigene Rechnung, teils auch außerhalb der Börse ausführt. Käufer und Verkäufer sind meist dieselben Firmen, jedoch dann für verschiedenartige Produkte.

Die sämtlichen Arbeiten werden ausgeführt von einem Chef, dem Prokuristen und einem anderen Angestellten, wobei bedeutende Umsätze und hohe Ueberschüsse zustande kommen.

XI. 1. Prokurist. Der Prokurist geht des Morgens zur Börse, nimmt die ihn interessierenden Offerten entgegen und hat nun zu überlegen, welche der Kunden eventuell Interesse dafür haben. Er muß zu diesem Zwecke die Kunden kennen und beurteilen können, was für jeden einzelnen vorwiegend in Betracht kommt. Ueber besondere Wünsche und besondere Eigentümlichkeiten führt er natürlich Notizen. Diese Orientierung ist aber deshalb nicht

sehr schwierig, weil der Kundenkreis ein verhältnismäßig kleiner ist, und es sich immer nur um die gleichen Artikel handelt.

Liegt eine Offerte vor, die für den einen oder anderen der Geschäftsfreunde von Bedeutung sein könnte, so setzt er sich mit diesem telephonisch in Verbindung und schließt gegebenenfalls auf dessen Veranlassung das Geschäft ab.

Der Vertreter der liefernden Fabrik stellt einen Schlußschein aus, der dem Kunden vom Geschäft weitergegeben wird; und umgekehrt, wenn es sich um einen Verkauf handelt, wird der Schlußschein von dem Prokuristen ausgefertigt. Im Kontor nun wird von dem Prokuristen selbst über die so abgeschlossenen Geschäfte nach den in den Schlußscheinen festgelegten Daten ein entsprechendes Buch geführt. Dies enthält auf der einen Seite außer der Nummer des Schlußscheins, Datum, Herkunft, Gewicht, Lieferfrist, Preis, Bedingungen und die nötigen Angaben über den Vermittler, während auf der andern Seite entsprechende Angaben über den Käufer und die sonst vorhin erwähnten Einzelheiten eingetragen werden.

Außer diesem Buch wird noch ein „Provisions-Memorial" geführt, in dem die beteiligten Agenten und die Höhe der ihnen zukommenden Provisionen, sowie die eigenen Provisionen aufgeführt werden, die die Firma von ihren Auftraggebern zu erhalten hat.

Mit der Abrechnung und der Ausführung der Geschäfte selbst hat das Unternehmen nichts zu tun, da mit der Vermittlung seine Tätigkeit erledigt ist und die Provisionsabrechnung nur an bestimmten Terminen erfolgt.

XI. 2. Propregeschäft. Etwas mehr Arbeit verursachen die für eigene Rechnung meist unabhängig von der Börse ausgeführten Geschäfte, die sich so vollziehen, daß die Firma die ganze Produktion irgend einer Fabrik, soweit es sich um die hier in Betracht kommenden Produkte handelt, übernimmt und sie dann je nach Bedarf an feste Kunden weiterliefert.

Die Abschlüsse erfolgen in der Regel auf längere Zeit, teilweise für mehrere Jahre, und die Aufgabe des Geschäftes ist es, die entsprechende Lieferung zu der gewünschten Zeit zu veranlassen und geeignete Versandinstruktionen zu erteilen. Ist ein derartiges Geschäft zum Abschluß gekommen, so erfolgt seine Eintragung in geeignete Hilfsbücher, die also einerseits Notizen über das zu kaufende Quantum und anderseits die Aufführung der ausgeführten Lieferungen aufnehmen.

Zur Uebersicht über die mit den Abnehmern abgeschlossenen Geschäfte dienen analoge Bücher, in die die entsprechenden Angaben über den Verkauf und die Ausführung eingetragen werden. Als Grundlage dienen in beiden Fällen die in Betracht kommenden Abschlußbriefe und die über die Ausführung erteilten Rechnungen. Bei der geringen Zahl der Geschäfte nehmen die Bücher keinen großen Umfang ein und haben teilweise auch äußerlich nur die Form von Notizbüchern. Bei den Dauerabschlüssen ist also vor allem dafür Sorge zu tragen, daß eine zweckmäßige Verteilung der Jahresprodukte des liefernden Werkes an den Abnehmer erfolgt.

Geht eine Rechnung über die abgeschlossenen Geschäfte ein, so wird am gleichen Tage die Lieferung den Kunden weiter berechnet. Die Regulierung erfolgt in der Regel acht Tage nach Versand, meist durch Banküberweisung, wobei Abzüge nicht Usus sind, so daß also auch in dieser Beziehung die Verhältnisse einfach liegen.

Ueber die ausgehenden Rechnungen erfolgt der leichteren Uebersicht halber eine kurze Eintragung in ein Notizbuch, worin sie nach Bezahlung einfach ausgestrichen werden. Ebenso führt der Chef selbst ein Kontobuch über den Verkehr mit der Bank, damit er über das Guthaben dort jederzeit unterrichtet ist.

XI. 3. Buchführung. Die eigentliche Buchführung ist Sache des dritten Angestellten. Dieser hat also die eingehenden Rechnungen sowie die ausgestellten Fakturen und alle Vorfälle, die mit dem Zahlungsverkehr zusammenhängen, nach den Regeln der italienischen Buchführung in das „Memorial" einzutragen, daraus

monatlich in das Journal und aus diesem in das Hauptbuch zu übertragen. Die Eintragungen auf die laufenden Konten erfolgen sofort. Für die ein- und ausgehenden Rechnungen werden besondere Nebenbücher geführt, die ihrerseits als Grundlage für die Buchungen in das Memorial dienen können.

Die Korrespondenz bewegt sich auch nur in sehr engen Grenzen, da die meisten Geschäfte telephonisch erledigt werden und später nur die Schlußscheine oder Abschlußbriefe eingeschickt werden. Die große Vereinfachung gegenüber anderen Geschäften beruht eben darauf, daß es sich vorwiegend um eine Vermittlungstätigkeit handelt, und eigene Geschäfte, wie erwähnt, nur in geringem Umfange betrieben werden. Jede der drei tätigen Personen erledigt die für sie in Betracht kommende Korrespondenz selbst, wobei teilweise dem Buchhalter durch den Chef oder Prokuristen besondere Weisungen gegeben werden.

Besonders eigentümlich ist eine Art der Korrespondenz, die den Zweck hat, einige interessierten Firmen täglich oder gelegentlich über die Verhältnisse an der Börse zu unterrichten.

XI. 4. Termingeschäft. Eine Art von Geschäften erfordert noch eine besondere Behandlung, nämlich die Termingeschäfte, die an der Börse für eine bestimmte Ware im Auftrag der Kunden abgeschlossen werden, die dann meist gleichzeitig zu dem betreffenden Termin der Sicherheit halber ein entgegengesetztes Effektivgeschäft abschließen, um so das Risiko abzuschwächen.

Als Kontrahent muß in diesem Falle die vermittelnde Firma selbst eintreten, da an der in Betracht kommenden Börse nur Mitglieder der Liquidationskasse zugelassen sind. Das Geschäft wird dann mit der Kasse abgeschlossen, die als Selbstkontrahent zwischen die Parteien tritt, da ihr beide als Mitglieder angehören müssen. Ueber die so getätigten Abschlüsse wird ein besonderes Kontrollbuch geführt, das aus steuertechnischen Gründen der staatlichen Kontrolle unterliegt; die Geschäfte werden nach Nummer, Einheitsquantum, Liefertermin, Preis und Nummer des Liquidationsscheins eingetragen und Einkauf und Verkauf bezw. die daran beteiligten Firmen einander gegenübergestellt. Da für einen Schluß ein Einheitsquantum durch die Börse festgelegt ist, so werden für jedes Geschäft so viel Eintragungen gemacht, als Schlußeinheiten in Betracht kommen.

XI. 5. Chef. Die Oberaufsicht über die gesamte Tätigkeit führt der Chef, der natürlich die eingehende Korrespondenz liest, wie schon erwähnt das Bankbuch und das Terminkonto selbst führt und gelegentlich eine Durchsicht der Bücher vornimmt.

Die Firma ist auch an einigen anderen Geschäften beteiligt, von denen täglich Berichte einlaufen über den letzten Lagerbestand, den Zugang, Abgang und den Bestand am Schluß des Berichtstages sowohl für Rohmaterialien als auch für die fertigen Produkte und ferner über den Kassenbestand, die Außenstände und die unerledigten Rechnungen.

XI. 6. Allgemeines. Die Tätigkeit im Geschäft ist, wie bereits erwähnt, trotz seiner großen Bedeutung und seines Ansehens eine verhältnismäßig recht einfache. Auch die Menge der zu erledigenden Arbeit ist keine große, so daß die drei Personen eigentlich nur vorhanden sind, weil mitunter einer den andern vertreten muß.

Eine besondere Vorbildung ist, wenigstens im Sinne einer höheren Allgemeinbildung oder einer Fachschulbildung, nicht erforderlich. Das, was allerdings nicht entbehrt werden kann, ist die Geschäftskenntnis, die sich aber in kurzer Zeit durch Einarbeiten erwerben läßt und wobei die geringe Anzahl der Kunden und die Gleichartigkeit der Geschäfte ein sehr erleichterndes Moment darstellen. Eine Spezialbildung ist aber nicht erforderlich und die Herren, die besonders für den dritten Posten angestellt wurden (der Chef und der Prokurist sind seit 30 bezw. 20 Jahren im Geschäft), kamen meist aus andern Branchen. Lehrlinge werden nicht ausgebildet. Bei der Tätigkeit an der Börse kommt es auf eine gewisse „Routine" an, mit der die Anfragen behandelt werden müssen. Vor allem sind die Offerten vergleichbar zu machen

durch Berücksichtigung der entsprechenden Fracht bis zum Wohnort des Kunden oder bis zum Hafen oder Seehafen, der Umschlaggebühren, der Nebenkosten usw., eine Tätigkeit, die sich aber auch immer in den gleichen Formen bewegt, meist dieselben Grundlagen benutzt, und mit der Zeit recht geläufig wird. In einem Konkurrenzgeschäft ist z. B. der frühere Kontorbote durch Einarbeiten und Einleben in die Verhältnisse so fortgeschritten, daß er gegenwärtig den Chef vertritt.

Wir haben also im vorliegenden Fall ein Geschäft vor uns, das durchaus einfache Verhältnisse bietet und gerade deshalb so interessant ist, weil man vielfach dazu neigt, mit dem Begriff eines bedeutenden gewerbsmäßigen Unternehmens immer auch den einer ausgedehnteren und schwierigeren Organisation zu verbinden, wie sie in vielen Fällen vorhanden ist.

XII.

Mittleres Kontor einer Lackfabrik, das sich in Anpassung an deren Ausdehnung unter Wahrung möglichst einfacher Formen entwickelte.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Chefs durch den leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

In einem Fabrikationsgeschäft, das Lacke herstellt, hat sich die kaufmännische Organisation dem bedeutenden Aufschwung, den die Firma unter großzügiger technischer Leitung genommen hat, vollständig angepaßt und sich aus einfachen Formen heraus den Verhältnissen entsprechend entwickelt. Von vornherein war es Prinzip des Leiters, alles unter Wahrung möglichster Klarheit äußerst einfach und äußerst zweckmäßig zu gestalten, da auf diese Weise Arbeit, d. h. Zeit und Geld gespart wird. Für die anfangs kleinen Verhältnisse genügte lange beispielsweise die einfache Buchführung, die erst vor wenigen Jahren durch die doppelte ersetzt wurde, da sich die Notwendigkeit herausstellte, die Sachkonten besser und übersichtlicher zu kontrollieren. So lange sich das Geschäft in einem Rahmen hielt, der es dem Leiter gestattete, ständig über alle Verhältnisse und Einzelheiten orientiert zu sein, erwies sich die einfache Buchführung als durchaus praktisch und zweckmäßig und hat sich gut bewährt. Die Buchungen erfolgten sorgfältig, so daß die laufenden Konten nur selten Fehler und Differenzen zeigten, auch ohne die Kontrolle, die die doppelte Buchführung ermöglicht.

Die Kontorarbeiten zerfallen im großen und ganzen in drei Gruppen, Korrespondenz, Buchhaltung und Expedition. Für ihre Ausgestaltung im einzelnen ist aber von Wichtigkeit, daß Anweisung in jedem einzelnen Fall, soweit es sich nicht um feststehende Formalitäten oder um gewohnheitsmäßige Erledigungen handelt, von einem der drei Geschäftsleiter selbst gegeben wird.

XII. 1. Expedition, ausgehende Rechnungen. Die eingehenden Bestellungen werden in ein sogenanntes „Packbuch“ eingetragen, das die nötigen Angaben über Zusammensetzung, Preis, Versandvorschriften usw. enthält, und der Expeditionsabteilung als Grundlage für die Ausführung der Aufträge dient. Es sind hier unter Leitung eines aufsichtführenden, kaufmännisch gebildeten Angestellten, dem die Kontrolle über die richtige Ausführung der Bestellungen obliegt, vier Fakturisten und die nötige Anzahl Packer tätig. Nach den Bedingungen der Aufträge werden dann für jede einzelne Sendung die Rechnungen ausgestellt, zu deren Kontrolle wieder besondere Konditionsbücher dienen, die die Bedingungen für jeden einzelnen Kunden auf Grund der Daten der Verkaufsverhandlungen enthalten. Die sämtlichen Warenausgänge sind nach den ausgestellten Rechnungen und, soweit möglich, nach Kontrolle mit

den sonstigen Versandpapieren in besondere Bücher einzutragen, die als Grundlage für die weitere Behandlung in der Buchhalterei dienen.

Die eingehenden Rechnungen werden während eines Monats gesammelt und am Monatsschluß, nachdem sie kontrolliert, und etwaige Differenzen durch Verhandlung mit den Lieferanten erledigt sind, getrennt nach den verschiedenen Geschäftsabteilungen bezw. Konten eingetragen und verbucht.

XII. 2. Buchführung. In der Buchhalterei sind einschließlich der bereits erwähnten Herren, die die Hilfsbücher führen, noch 7 Angestellte tätig. Die Einteilung ist so getroffen, daß zunächst der Kassierer unter der Kontrolle des ersten Buchhalters die Kassenverwaltung und die sämtlichen damit zusammenhängenden Buchungen der Ein- und Ausgänge zu erledigen hat. Mit dieser Arbeit hängt der Diskontierungsverkehr mit den Banken zusammen.

Der übrige Verkehr mit den Banken (Reichsbank, Privatbanken und Postscheck-Konto) und die damit verbundenen Buchungen sowie die Kontrolle und Regulierung der Rechnungen und die entsprechenden Journalbuchungen sind Sache eines zweiten Angestellten. Die anderen Angestellten führen die laufenden Konten, während der erste Buchhalter die Kontrolle über den ganzen Buchhaltungsbetrieb auszuführen hat und die Uebertragungen ins Hauptbuch selbst vornimmt.

Die sonstigen Nebenarbeiten, die die Buchhaltung mit sich bringt, die Führung von Hilfsbüchern, die Anfertigung von Auszügen u. dgl., werden dann nebenher von den Angestellten erledigt. Auch ist es üblich, den Reisenden von Zeit zu Zeit Konto-Korrent-Auszüge für die sie interessierenden Kunden zu geben, damit sie über deren Verhältnisse zum Geschäft, über rückständige Zahlungen, über Größe und Wichtigkeit des Umsatzes ständig unterrichtet sind; hierbei werden über die Qualitäten, die Preise und die daraus sich ergebende Wichtigkeit eines jeden Kunden besondere Andeutungen gemacht.

Die Kontrolle der Buchungsunterlagen, der Rechnungen, der Regulierungen und der eingehenden Zahlungen ist Sache des Buchhalters, der die Arbeit auszuführen hat, während der Hauptbuchhalter nur die Oberaufsicht führt. Die laufenden Konten werden in ein geheftetes Buch eingetragen.

Die Rechnungen werden ebenso wie die Briefe in Kopierbücher kopiert, die die Grundlagen für die Eintragungen in das Verkaufsbuch bilden, während in das Rechnungs- und Eingangsbuch nach den kontrollierten, eingegangenen Rechnungen gebucht wird.

Um vor allem das Mahnwesen zweckmäßig handhaben zu können, ist es erforderlich, daß die dafür in Betracht kommenden Bücher ständig „à jour" sind. Zum Ueberblick dienen im vorliegenden Falle die Journale, aus denen die Eintragungen auf die laufenden Konten nur monatlich erfolgen, ein Verfahren, das angeblich genügt und wesentlich Arbeit sparen soll.

XII. 3. Korrespondenz. Die Korrespondenz nimmt einen erheblichen Teil der Kontorarbeit in Anspruch, vollzieht sich aber im großen und ganzen in gleichmäßigen Formen und Bahnen und wird von den Angestellten, denen sie überwiesen wird, ohne weiteres erledigt. Die Bestätigung von Aufträgen, das Heraussenden von Rechnungen mit entsprechenden Begleitschreiben, Empfangsanzeigen, Regulierungsbriefe, Avise usw. sind Schriftstücke, für die im allgemeinen die Formen festliegen, zum Teil auch Vordrucke bestehen, und die dann nur auf den speziellen Fall angewendet werden müssen durch Eintragung der entsprechenden Daten, die aus den Unterlagen abgeschrieben werden. Soweit es sich um individuell zu handhabende Arbeiten handelt, erfolgt das Schreiben der Briefe auf direkte Veranlassung der leitenden Personen, die den Inhalt genau vorschreiben oder auch den ganzen Brief wörtlich diktieren. Vor allem ist dies auch der Fall für die Beantwortung der Reiseberichte der Vertreter und die ihnen zu erteilenden Informationen und Weisungen.

XII. 4. Reklame. Eine systematische Reklame wird nicht betrieben; es werden zwar gedruckte Preislisten von Fall zu Fall für besondere Kunden und unter Berücksichtigung der einzelnen Verhältnisse ausgefüllt, und ebenso erfolgt von Zeit zu Zeit ein Inserieren in geeigneten Fachzeitschriften oder in Beilagen zu Zeitungen, wozu die Anregung meist von irgendeinem Reisenden gegeben wird. Der Entwurf und die Ausarbeitung wird in der Regel durch einen der leitenden Herren vorgenommen. Eine große Ausdehnung nimmt die Reklametätigkeit aber nicht ein, weil das Geschäft sich nicht direkt an die große Masse wendet, sondern vor allem an Drogisten und Detaillisten, die dann ihrerseits, soweit nötig, in Reklamezeitschriften geeignete Annoncen veröffentlichen müssen. Die Bearbeitung der Händlerkundschaft erfolgt durch die Reisenden. Eine Unterstützung ihrer Tätigkeit durch Reklame wird nicht für nötig befunden. Vor allem legt das Geschäft größte Wichtigkeit auf gute Bedienung und gute Ware, „was die beste Reklame ist".

XII. 5. Betriebsbuchführung. Von einer Betriebsbuchführung ist im vorliegenden Fall abgesehen, da diese trotz der großen Werte mit einigermaßen zu rechtfertigenden Aufwendungen nicht durchführbar wäre, und weil vor allem der Grad der voraussichtlich zu erreichenden Richtigkeit nur ein sehr geringer sein könnte. Bei der Fabrikation werden die einzelnen Warenmengen vollständig verschoben und ändern zum Teil dabei ihre Qualität. Der Prozentsatz des dabei entstehenden Verlustes und der Verbrauch gestalten sich je nach den vorherrschenden Verhältnissen meist nicht durchaus gleichmäßig, so daß schon hierin eine Quelle zur Ungenauigkeit liegen kann. Entsprechend den Vorschriften der Feuerversicherung wird zwar täglich der Materialverbrauch aufgeschrieben, aber diese Notizen haben für eine praktische Verwertung keine Bedeutung. Erschwerend wirken dann noch die große Mannigfaltigkeit der verschiedenen Fabrikate und die Abstufung der Sorten, die hergestellt werden.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist der Grundsatz des Geschäftes, alles so einfach wie nur möglich zu gestalten, wobei vorausgesetzt und streng darauf gehalten wird, daß jeder Angestellte auch im Fabrikationsbetrieb gewissenhaft ist und die Interessen des Geschäftes beachtet. Das Moment des Vertrauens spielt hier im engen Zusammenhang mit der Entwickelung des Geschäftes eine große Rolle. Die leitenden Persönlichkeiten können nicht alles beaufsichtigen, und deshalb wird das größte Gewicht darauf gelegt, daß die richtigen Leute für die richtigen Stellen ausgesucht, und daß gerade für den technischen Betrieb die geeignetsten und gewissenhaftesten Menschen mit leitenden Funktionen betraut werden, „die wirklich Interesse zeigen und keine Stundenmenschen sind". Nur für bestimmte Materialien werden zwei kleinere Lagerbücher geführt, um die Bestände immer leicht übersehen zu können.

XII. 6. Kalkulation. Die „Kalkulation" stellt auch nur eine ungefähre Ueberschlagsrechnung dar, weil fortwährend Verschiebungen der Herstellungswerte eng mit der ganzen Art der Fabrikation zusammenhängen. Die Verkaufspreise werden so gestellt, daß man nach Möglichkeit und auf Grund des rohen Ueberschlages „seine Rechnung findet". Die Verkaufspreise richten sich ja zudem doch nicht nach den berechneten Gestehungskosten; sondern im vorliegenden Fall zwingt die Konkurrenz vielfach zur Annahme bestimmter Preise.

XII. 7. Allgemeines. Die Anforderungen der Angestellten stufen sich nun, wie die Schilderungen bereits erkennen ließen, etwas ab, wobei eine gewisse Gleichmäßigkeit jedoch dadurch zustande kommt, daß die Hauptleitung des Geschäftes und die eigentliche Direktive in jedem einzelnen Fall Sache des einen der drei leitenden Herren ist, so daß also auch die eigentlichen Abteilungsvorsteher immer in erheblicher Weise an die Instruktionen der Geschäftsführer gebunden sind. Eine gewisse Gewandtheit und Begabung erfordert zunächst die Stelle des ersten Korrespondenten, der gut eingearbeitet sein muß in der Weise, daß er vor allem Briefstil und die üblichen Wendungen und Formen

beherrscht, um sofort in die Maschine diktieren zu können. Von sämtlichen Korrespondenten wird dann neben der Fähigkeit, richtig zu schreiben, eine Kenntnis fremder Sprachen, vor allem des Französischen und Englischen, verlangt, sowie die Fähigkeit, die Schreibmaschine zu bedienen. Die Korrespondenz gestaltet sich ja in jedem Geschäft anders und ist auf das Geschäft zugeschnitten, bezüglich mancher, speziell technischer, Bezeichnungen oder auch hinsichtlich der ganzen Gestaltung und Abfassung der Briefe, die bis zu einem gewissen Grade von den technischen Verhältnissen abhängt und diesen Rechnung tragen muß. Wenn nun ein Korrespondent in eine neue Stelle eintritt, so muß er genügend Gewandtheit und Begabung besitzen, um sich den Verhältnissen anzupassen und sich die nötigen Fachkenntnisse, soweit sie in der Korrespondenz zum Ausdruck kommen, anzueignen. Bei dem nötigen Interesse und dem erforderlichen Fleiß ist dies aber eine Aufgabe, mit der sich der Einzelne bei genügender Begabung nicht allzuschwer abfindet. Sprachkenntnisse sind auch für den Leiter der Expedition erforderlich, damit er den Versand der Waren für das Ausland richtig erledigen, die Adressen richtig schreiben und die Begleitpapiere exakt ausfüllen kann. Lehrlinge werden im Geschäft nicht ausgebildet, da für eine gründliche Ausbildung die Arbeiten zu umfangreich sind, und die Zeit der leitenden Herren zu knapp bemessen ist, zumal sich von den Angestellten auch nicht jeder dazu eignet, selbst unter Aufsicht, Lehrlinge anzulernen.

Bei der Anstellung von jungen Leuten wird möglichst Gewicht darauf gelegt, daß diese in Geschäften gelernt haben, die der Branche nahe stehen, da neben den Fundamentalregeln der kaufmännischen Tätigkeit die jungen Leute auch etwas Branchekenntnisse mitbringen müssen, um über die Namen der sehr zahlreichen Sorten, sowohl der Fabrikate, als auch der Rohstoffe, einigermaßen orientiert zu sein und die Bezeichnungen verstehen zu können.

Dabei werden vor allem solche Leute bevorzugt, die in besseren Detailgeschäften (Drogenhandlungen) gelernt haben, weil sie hierbei auch im Verkehr mit der Kundschaft gewandt und anpassungsfähig werden, was für viele Zwecke wertvoll sein kann (z. B. für die Bedienung des Telephons, den Verkehr mit den Angestellten, dem technischen Betrieb usw.).

Sache des Einzelnen ist es nun, sich möglichst schnell einzuleben. Auf dieses Einarbeiten wird dadurch Rücksicht genommen, daß im Anfang meist einfachere Arbeiten übertragen werden, von denen dann ein allmähliches Aufsteigen zu schwierigeren Posten stattfindet. Frei werdende höhere Stellen werden tunlichst aus dem vorhandenen Personal besetzt.

Wie für die technischen Angestellten, wird auch für das kaufmännische Personal größtes Gewicht auf fleißige, intelligente Menschen mit genügender Auffassungsgabe gelegt, die sich für das Geschäft und für ihre Arbeiten wirklich interessieren. „Schematische Angestellte und Schablonenmenschen sind nicht zu gebrauchen", wenn auch die Arbeiten als solche immer einen gewissen schematischen Charakter behalten.

Fachschulbildung wird nicht vorausgesetzt. „Praktische Leute mit offenen Köpfen werden in erster Linie gesucht". Und ihnen bleibt es dann vorbehalten, sich durch Selbststudium oder auf andere Weise die Kenntnisse noch zu erwerben, die ihnen etwa fehlen. Vor allem muß das Sprachstudium betrieben werden, wenn die Leute für die Zukunft auf bessere Posten, etwa den eines Korrespondenten, reflektieren.

Eigenartig ist, daß wir hier einen Betrieb vor uns haben, der sich aus kleinen Anfängen zu immer höherer Stufe entwickelt hat, und bei dem auf größte Zweckmäßigkeit, d. h. also auf Erreichung eines möglichst hohen Erfolges mit möglichst geringen Aufwendungen Gewicht gelegt wurde. Neuerungen werden, wenn sie einigermaßen Vorteil zu bieten scheinen, wenigstens versucht und, wenn sie sich bewähren, eingeführt. Zeigen sich Lücken in der Organisation oder der Besetzung der Stellen, so werden neue Posten geschaffen oder Nebenposten eingerichtet. Die eingehenden Fach-

zeitschriften werden nach Möglichkeit an die interessierten Stellen verteilt, wobei aber bei der großen Menge eine genaue Durchsicht nur in den seltensten Fällen möglich ist. Die ganze Leitung liegt in Händen der Inhaber und eines Leiters, die die Arbeiten aber bis zu den kleinsten Kleinigkeiten nach Möglichkeit selbst regeln und selbst überwachen. Ebenso ist der Verkehr mit den Agenten, die an und für sich ziemlich selbständig arbeiten und nur von Fall zu Fall einen Gedankenaustausch mit dem Werk herbeiführen, ausschließlich Sache der Zentralleitung.

XIII.

Großes Kontor einer Nähmaschinen-Fabrik mit eigenartigen Produktions- und Absatzverhältnissen ihrer Spezialprodukte für gelegentlichen Bedarf der großen Masse.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Chefs durch einen leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

XIII. Der kaufmännische Betrieb einer Spezialfabrik, die besonders Maschinen für den Haushaltungsgebrauch herstellt, bietet im wesentlichen keine besonderen Eigentümlichkeiten.

XIII. 1. Korrespondenz. Die täglich eingehende Korrespondenz wird nach dem Oeffnen in ein „Eingangsbuch" eingetragen und dabei nach Art des Inhaltes getrennt in: Aufträge, Anfragen, kleinere Orders, Verschiedenes, Lieferanten usw. Dieses Eingangsbuch führt der leitende Prokurist selbst und erstrebt auf diese Weise eine Kontrolle darüber, daß die sämtlichen Eingänge rechtzeitig und ordnungsmäßig erledigt werden, was durch ein entsprechendes Zeichen im Eingangsbuch vermerkt wird.

Nach Möglichkeit zirkulieren die Briefe beim ganzen Personal, dem auf diese Weise Einsicht in den Gang des Geschäftes gewährt werden soll. Nur die Aufträge machen hiervon eine Ausnahme, die in erster Linie erledigt werden, und die zu diesem Zweck gleich zur Orderabteilung gelangen, mit der die Spedition verknüpft ist.

XIII. 2. Orderabteilung. Die Aufträge werden in der üblichen Weise in Kommissionsbücher eingetragen, wobei von der Orderabteilung ein Avis ausgestellt wird mit den nötigen Angaben für die Expedition und die Fertigstellung der Maschinen in der Fabrik. Für die Herstellung dieser Spezialmaschinen bestehen verschiedene Möglichkeiten hinsichtlich der Farbe, der Ausgestaltung, der ganzen Aufmachung und der Verpackung. Da hierzu teilweise recht umfangreiche Instruktionen notwendig werden, ist eine Vereinfachung in der Weise eingeführt, daß für den technischen Betrieb besondere „Vorschriftsbücher" hergestellt werden, und zwar nach Ländern gruppiert, so daß es im Einzelfall nur notwendig ist, bezüglich des Typus, der Ausführung, des Anstrichs usw. auf die entsprechenden Nummern in diesen Büchern zu verweisen.

Es ist hierbei vor allem große Aufmerksamkeit erforderlich, damit alle die Kleinigkeiten und Differenzierungen, die die Ausführung einer derartigen Maschine zuläßt, nun auch genau entsprechend der Bestellung berücksichtigt und in den Orderbüchern vermerkt werden, und damit dem Betriebe eine entsprechende Anweisung zugeht.

Ist der Versand der Maschine erfolgt, so wird am gleichen Tage die Rechnung ausgestellt. Die Grundlagen hierfür ergeben sich aus den Originalbestellungen und aus den Notizen in den Auftragsbüchern. Die ausgehenden Rechnungen werden dann in das Rechnungsbuch eingetragen. Für die verschiedenen Länder sind getrennte Bücher in Gebrauch, um ein gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Angestellten zu ermöglichen und zu vermeiden, daß sowohl bei den Eintragungen, als auch bei den Uebertragungen ein Angestellter auf den andern warten muß.

Häufig knüpft sich an eine Bestellung, abgesehen von der sich in den üblichen Formen haltenden Bestätigung, eine Korrespondenz. Der Korrespondenz-Chef, der event. seine Instruktion von der Leitung erhält, hat das Notwendige zu diktieren und die Briefe auf ihren Inhalt zu prüfen. Das Geschäft, das sich auf die verschiedensten Länder erstreckt, erfordert von diesem Posten auch Sprachkenntnisse. Soweit Briefe in fremder Sprache von den Hilfsarbeitern abgeschrieben werden, müssen auch diese dazu fähig sein.

In die Korrespondenzabteilung gelangen auch alle Preisanfragen und werden von dieser bearbeitet. Für jeden Kunden wird ein besonderes „Konto" in dem allgemeinen Preisbuch angelegt; die darin zu vermerkenden Einzelpreise werden in der Regel nach den bestehenden Listen festgesetzt. Ausnahmen von den Listenpreisen kommen fast gar nicht vor, und die Preise bleiben auch meist für längere Zeiträume bestehen, so daß eine Aenderung nur selten eintritt, und die Erledigung der Anfragen sich in gewissen vorgeschriebenen Bahnen vollzieht, ohne daß besondere Ueberlegungen im Einzelfall erforderlich werden.

XIII. 2. Einkauf. Die Einkaufsabteilung legt über jeden bestellten Artikel eine Karte an mit einer genauen Beschreibung und Angaben über Zeit des Bezugs, Preis, Lieferanten, Bezugsquantum, Bemerkungen über die Fracht, die letzte Rechnung usw.

Für manche Artikel, für die ein größeres Quantum oder ein Jahresbedarf abgeschlossen wird, bestehen Abschlußbücher, die einerseits Angaben über die Bestellung, die Liefertermine, Abrufe u. dgl. aufnehmen und andererseits die Angaben über die erfolgte Lieferung enthalten. Die Angestellten in der Einkaufsabteilung verrichten vorwiegend schematische Arbeiten unter direkter Leitung oder nach besonderen Instruktionen im Einzelfall, wenn es sich um Abweichungen von den üblichen Formen oder von der Gewohnheit handelt.

Warenkenntnisse sind direkt nicht erforderlich. Anhaltspunkte über die Qualität der Waren ergeben sich erst bei der Verarbeitung, so daß vom technischen Betriebe aus doch in jedem einzelnen Fall diesbezügliche Angaben oder Beanstandungen erfolgen müssen.

Viel wichtiger ist es, die Preise so zu beherrschen, daß ein Nachschlagen oder Nachfragen bei gelegentlicher Kontrolle oder Bestellung nicht notwendig ist, und die Qualitäten und deren Bestimmungszweck zu kennen. Es sind dies Kenntnisse, die sich bei der Arbeit selbst, eine einigermaßen normale Auffassungsgabe vorausgesetzt, schnell und nicht allzuschwer aneignen lassen.

XIII. 4. Buchführung. Bei der Buchhalterei sei erwähnt, daß zur ständigen Kontrolle der laufenden Kunden ein Kartensystem eingeführt ist, wobei täglich die Vorfälle für jeden einzelnen Kunden auf den entsprechenden Karten notiert werden. Eine Eintragung in die Kontokorrente erfolgt nur monatlich auf Grund der Buchungen in das Journal, für die hinsichtlich der eingehenden Rechnungen das Rechnungsbuch und hinsichtlich der ausgehenden Rechnungen das Fakturenbuch zugrunde gelegt wird. Die Buchführung erfolgt einstweilen noch nach dem italienischen System; es wird aber beabsichtigt, die amerikanische Methode einzuführen.

XIII. 5. Briefregistratur. Einen erheblichen Umfang nimmt die Briefregistratur ein, bei der für jeden Kunden eine besondere Mappe eingerichtet ist, in die die Briefe mit den Kopien eingeheftet werden. Das Ablegen erfolgt getrennt nach Ländern und nach Kunden bezw. Exporteuren und Lieferanten. Jeder Kunde hat eine bestimmte Nummer, die aus einem alphabetischen Register zu ersehen ist und direkt bei Eingang der Briefe, ehe diese in Umlauf gesetzt werden, von dem leitenden Angestellten oder dessen Assistenten auf die Schriftstücke gesetzt wird. Auf diese Weise ist die Arbeit der Registratur äußerst erleichtert und in weitestem Umfang schematisiert. Der mit der Registratur betraute Angestellte braucht jetzt nicht einmal mehr den Namen der Firma zu lesen und besonderes Gewicht darauf zu legen, daß er diese Firma versteht und in die richtige Mappe ablegt. Er richtet sich einfach nach der Nummer und ordnet die Schriftstücke lediglich den Nummern entsprechend ein. Weiter hat er dabei

nichts nachzusehen und nichts zu überlegen. Selbstverständlich muß er aufpassen, daß trotz der Vereinfachung der Arbeit keine Verwechselungen vorkommen, die dann aber immer eine grobe Unachtsamkeit zur Voraussetzung haben müssen.

Die „Order-Briefe" werden zunächst alphabetisch und nach Ländern geordnet in besonderen Mappen aufgehoben, bis der Auftrag erledigt ist, um dann mit der Faktura bei der Unterschrift zur Schlußkontrolle vorgelegt zu werden.

Auch in diesem Betrieb sind eine Kopiermaschine, eine Kuvertschließmaschine sowie eine Brieffrankiermaschine in Gebrauch, die neben ihrer automatischen Zählvorrichtung durch ein Briefausgangsbuch kontrolliert werden, das alle ausgehenden Briefe mit ihren Nummern enthält.

XIII. 6. Lohnabteilung. Die Arbeiten der Lohn-Abteilung vollziehen sich auch hier in der Weise, daß vom technischen Betriebe die genauen Unterlagen gegeben werden, die dann von den Angestellten berechnet und für jeden Arbeiter in die Listen eingetragen und zusammengestellt werden, unter entsprechender Berücksichtigung der Abzüge für die Krankenkasse usw. Die Arbeiter in der Fabrik werden meist im Akkord entlöhnt. Die geleistete Arbeit wird auf einen Akkordzettel notiert, der für jede übertragene Arbeit ausgestellt wird und die Notizen über den vereinbarten Akkord enthält. Eine Kontrolle darüber, ob Akkordsatz und aufgewendete Zeit im Einklang miteinander stehen, ist Sache des technischen Betriebes. Neben dem Akkordzettel, der die Grundlage für die Löhnung bildet, wird für jeden Arbeiter ein Lohnbuch geführt, das wochenweise abgeschlossen wird. Nur die fertigen Arbeiten werden abgerechnet; für eine unvollendete Arbeit werden entsprechende Vorschüsse geleistet. In das Lohnbuch erfolgen dann auch die Eintragungen für die in Abzug zu bringenden Versicherungsbeiträge und die gesamten Abrechnungen, die dann hieraus erst in die Lohnlisten übertragen werden, nach denen die Auszahlung erfolgt, und die das Gesamtbild der Löhnung ergeben. Bei der Auszahlung werden Düten benutzt, auf denen alle Berechnungen notiert werden. Die Löhnung erfolgt wöchentlich.

XIII. 7. Betriebsbuchführung. Eine eigentliche Betriebsbuchführung ist auch hier nicht vorhanden und wird als zu kompliziert bezeichnet, wobei ebenfalls darauf aufmerksam gemacht wird, daß eine genaue Kontrolle nicht zu erreichen wäre. Eine Lagerbestandkontrolle ist in vielen Fällen wünschenswert, aber die genügend genaue Durchführung, von der ihr Wert abhängt, erfordert zu viel Arbeit und Zeit.

In der Magazinverwaltung ist versucht worden, für jeden einzelnen Posten Notizbücher zu führen, die an Ort und Stelle untergebracht sind, wo die Haufen von Schrauben und Rädchen oder Gußmaterialien liegen; aber sie sind nicht laufend geführt. Der Abgang vom Lager soll in ein Abgangsbuch notiert werden unter Angabe der Betriebsabteilung, die das Material bezogen hat. Der Lagerangestellte behauptet, und das ist auch anzunehmen, einen zu seiner Orientierung ausreichenden Ueberblick über die Verwaltung des Lagers zu haben, so daß er die Zuhilfenahme der Notizbücher entbehren kann. Die Form, in der diese Art der Kontrolle gedacht ist, hätte auch nur den Zweck haben können, eine Orientierung an Ort und Stelle zu ermöglichen, während ein Ueberblick von einer Zentralstelle aus, oder unabhängig vom Lager, dadurch ja auch nicht erreicht worden wäre. Zur zweckmäßigen Durchführung könnte vielleicht in diesem Fall eine Methode Anwendung finden, wie sie unter VI. 8 geschildert wurde, da die Verhältnisse ganz ähnlich liegen. Aber auch dies zugegeben, würde es doch immer nur einen Ueberblick über das Materiallager geben, das nur einen verschwindend kleinen Teil der Werte darstellt, die in der ganzen Fabrik an in Arbeit befindlichen Waren, an Halbzeug und fertigen Fabrikaten oder fertigwerdenden Produkten ständig vorhanden sind, und die sich auch in diesem Fall durch eine eingehende Betriebsbuchführung praktisch im einzelnen kaum erfassen lassen.

XIII. 8. Reklame. In diesem Geschäft ist auch eine verhältnismäßig ausgedehnte Reklame erforderlich, die bis jetzt von den leitenden Herren mit erledigt wurde, für die aber kürzlich eine jüngere Hilfskraft angestellt worden ist. Vor allem handelt es sich darum, das nötige Drucksachenmaterial, die Kataloge, Verzeichnisse und sonstigen Reklamesachen anzufertigen, die jedem einzelnen Kunden entweder mit den Maschinensendungen oder getrennt zur Weitergabe an seine Abnehmer, oder auch zur eigenen Verwendung zugesandt werden. Die eigentliche Zeitungsreklame besonders in Lokalblättern ist Sache der Händler, während die Firma selbst hier und da in Fachzeitschriften besonderer Kreise inseriert, die in ihrem Gewerbe Verwendung für die Maschinen haben.

Die Händler bekommen also die Drucksachen; hierbei ist es äußerst wichtig, dem Händler bestimmte Anweisungen zu geben, wie er diese am besten verwendet, und wie er die Reklame am zweckmäßigsten betreibt. Es kommt deshalb darauf an, den Weg auszudenken, der am praktischsten und schnellsten zum Ziel führt. Verwendung finden Reklamezettelchen mit einer bestimmten Firmenmarke und der Bezeichnung der Maschine, die die Händler zum Verschluß ihrer Briefe verwenden sollen, oder es werden ihnen Rechnungen mit der Marke der Firma zur Verfügung gestellt. Großes Gewicht ist bei allen Entwürfen und Marken darauf zu legen, daß immer dieselbe Zeichnung und immer dasselbe Bild wiederkehrt, damit sich das Publikum daran gewöhnt. Die Eigenart der hergestellten Maschinen bringt es mit sich, daß der Bedarf kein laufender ist. Wenn eine Familie eine derartige Maschine besitzt, so ist sie in der Regel für Generationen versorgt und fällt als Kunde aus. Die Reklame muß also auch eine andere Form annehmen, wie für Konsumartikel, für die laufend Bedarf vorliegt, wie etwa für Zigarren, Schokolade, Seifen u. dgl. Es kommt vor allem darauf an, dem Publikum ein Bild einzuprägen, an das es sich immer erinnert, wenn zufälligerweise einmal Bedarf eintritt; und dabei ist es nötig, auch die Händler mit heranzuziehen und durch Gebrauchsanweisungen die richtige Verwendung von Reklameschildern, Zeichnungen u. ä. zu bewirken.

Die eigentliche Massenreklame, die sich direkt an das Publikum wendet, ist für den Fabrikanten zu teuer und muß dem Detaillisten überlassen bleiben, der in der Regel mehr verdient. Aus diesem Grunde erfolgen auch Inserate nur in einigen Fachzeitschriften, während z. B. illustrierte Zeitungen als zu kostspielig ausscheiden. Die erwähnten Methoden, also Schilder, Marken, Formulare, Karten usw. erfordern ja im großen und ganzen nicht die Aufwendung, die ein systematisches Inserieren verschlingt. Daneben ist Gewicht darauf zu legen, daß die Maschinen in Schulen eingeführt werden, da auch dadurch ein weiteres Bekanntwerden erzielt werden kann. Zu diesem Zweck sind die Händler besonders zu instruieren und etwaige Rundschreiben an die Verwaltungen zu erlassen.

Bei der Handhabung der Reklame kommt die Reklameindustrie selbst in großem Umfang zu Hilfe, die auf die verschiedensten Mittel und Wege aufmerksam macht; es ist dann nur zu entscheiden, welchen Weg man einschlägt. Wichtig ist vor allen Dingen, eine billige Reklame auszuführen, sie wirksam zu machen und sie dem Geschäft anzupassen. Ein einmaliges Anzeigen wird in den wenigsten Fällen wirken. Es kommt immer auf eine mehr oder weniger dauernde Einwirkung auf die Abnehmer an, die wie in vorliegendem Fall unter Umständen erst nach Jahren wirkt. Außer dem Ueberlegen, welche Wege einzuschlagen sind, und dem Ausfindigmachen immer neuer Möglichkeiten erfordert das Ansehen des Geschäfts auch bis zu einem gewissen Grade die Beachtung künstlerischer Grundsätze. Wenn auch entsprechende Entwürfe, die hier aber nur selten vorkommen, dem Künstler überlassen bleiben, so hat bei der Auswahl auch der Reklameangestellte mitzuwirken.

Neben Reklameartikeln wird dann noch ein Katalog zusammengestellt, wobei man sich an vorhandene Grundlagen anlehnt und diese durch Neuerungen

ergänzt. Es sind hierzu immerhin einige technische und Branchekenntnisse erforderlich, die sich aber in kurzer Zeit aneignen lassen. Auch hierfür kommt es darauf an, den Text klar und in wenig Worten auszudrücken und möglichst so zu gestalten, daß das Publikum die Angaben mit Interesse liest. Eine gewisse Menschenkenntnis bezüglich der Neigungen und des Interesses der verschiedenen Klassen wird hierbei wesentliche Dienste leisten können.

Kataloge und Drucksachen werden auch in fremden Sprachen hergestellt (Französisch, Lettisch, Bömisch, Ungarisch usw.). Das Uebersetzen wird aber durch die Kunden besorgt, so daß nur die Drucklegung zu veranlassen ist, soweit nicht etwa auch die Anfertigung im Ausland vorgenommen wird, um Zollkosten zu sparen, die auf einzelne Artikel recht beträchtlich sind.

Die Beschäftigung mit der Reklame bietet manche Anregung, zumal eine gewisse Ideenentwicklung nicht nur möglich, sondern geradezu erforderlich ist; es kommt da nur darauf an, daß diese Ideen die Zustimmung der maßgebenden Persönlichkeiten finden. Bei Erfolg in dieser Hinsicht wird die Arbeit eine gewisse Freudigkeit erzeugen, die bei vielen anderen Kontorarbeiten nicht in dem Maße möglich ist, weil dort das persönliche Moment in dem allgemeinen Rahmen mehr oder weniger verloren geht und vorwiegend Fleiß, Geschicklichkeit und Zuverlässigkeit gewertet werden. Dieser Umstand war die Hauptveranlassung, weshalb der gegenwärtige Inhaber des Postens sich gerade der Reklame zugewandt hatte, ohne hierfür eine besondere Vorbildung durchgemacht zu haben. Er führte die Arbeiten seit etwa einem Monat aus und hatte während dieser Zeit eine recht glückliche Hand. Es scheint fast, als ob gerade dieser Posten einer von denjenigen ist, bei denen es auf eine gewisse natürliche Anlage, auf eine Fähigkeit des Geistes ankommt, die sich durch Schulung vervollkommnen aber nicht erzeugen läßt.

Außer dieser entwerfenden und überlegenden Tätigkeit hat der Reklameangestellte dann noch die Bürstenabzüge für die Drucksachen mit dem Original zu kontrollieren, das Reklamematerial zu verwalten u. dgl. m.

XIII. 9. a. Korrespondenz. Bei der Korrespondenz, die in den Einzelheiten ihrer Ausführung im wesentlichen die gleichen Anforderungen stellt und die gleichen Kenntnisse und Fähigkeiten voraussetzt, wie dies früher eingehend im einzelnen geschildert wurde, scheint die Stellung des leitenden Korrespondenten eine besonders schwierige zu sein, bezw. eine solche, die im vorliegenden Fall über das Niveau der sonstigen Arbeiten hinausragt. Die Besetzung war nicht immer leicht. Vor allem empfand es der ältere leitende Prokurist als einen Mangel, daß wenig Leute die Fähigkeit besitzen, frei zu sprechen und einen Inhalt in freier Rede sachlich präzis wiederzugeben. Er meinte, gerade diese Fertigkeit solle auf den Schulen weit mehr gepflegt werden. Er hält diese Fähigkeit, sich fließend und richtig auszudrücken, auch für kleine Geschäftsleute für ungeheuer wichtig, die oft im Briefschreiben recht unbeholfen sind und lieber eine Anmahnung unterlassen und einen Brief nicht schreiben, weil ihnen dies zu viel Mühe macht, wodurch sie sich oft selbst schaden. Das fließende Sprechen ist für einen Korrespondenten, der in einem größeren Werk eine umfangreiche Korrespondenz zu erledigen hat, unbedingt erforderlich. Die Grundlage hierfür bildet vor allem die sachliche Beherrschung des Postens und die formelle Beherrschung des Stiles, sowie die Fähigkeit, beides richtig und ohne Zeitverlust anzuwenden.

Die einzelnen Briefe müssen rasch ihrem wesentlichen Inhalt nach erfaßt und beantwortet werden. Das Diktieren läßt keinen unnötigen Zeitaufwand zu, denn nur so ist es möglich, die umfangreiche Korrespondenz durchzuführen, die ein modernes Geschäft mit sich bringt. Dabei kommt es dann noch vor allem darauf an, daß sich der Leiter bei diesen Ausführungen dem ganzen Geist des Geschäfts anpaßt. Die Briefe müssen im einheitlichen Sinne des Geschäftsführers geschrieben werden, da gerade dadurch einem Geschäft ein gewisser persönlicher Charakter aufgeprägt wird, der sich in allen seinen Veranstaltungen und Einrichtungen wiedererkennen läßt. Dieser

Punkt ist auch im weitesten Maße von den ausführenden Korrespondenten zu beachten, sofern ihnen zum Inhalt der Briefe nur allgemeine Anweisungen gegeben werden. Die Korrespondenz muß so ausfallen, daß der Kunde sie gern liest und gern mit dem Lieferanten verkehrt. Wie überall bringen auch hier gewisse Formen eine Erleichterung. Aber das Geschäft ist doch äußerst vielseitig, und ein großer Teil der Aufträge erfordert eine spezielle Behandlung, wobei Erklärungen über besonders eingerichtete oder abgeänderte Typen und deren Eigenarten vor allem häufig vorkommen. Besondere Wünsche hinsichtlich der Ausgestaltung sind zu beachten und Vorschläge zu machen. Kleine Beanstandungen kommen recht häufig vor und müssen erledigt werden. Alles das erfordert eine besondere Behandlung im Einzelfall, so daß diese Korrespondenz der Menge nach vorherrscht. Es scheint mir aber, daß hierbei, entgegen der Meinung der leitenden Herren, doch eine gewisse Wiederholung wenigstens ähnlicher Fälle eintritt, die erleichternd und vereinfachend wirkt.

Formsachen, Empfangsbestätigungen usw. bedürfen naturgemäß keiner besonderen Instruktion im einzelnen Fall und werden von den in Betracht kommenden Angestellten ohne weiteres erledigt. Im übrigen wird von den ausführenden Korrespondenten die Beherrschung der Stenographie und der Behandlung der Schreibmaschine verlangt.

XIII. 9.b. Allgemeines Nach Möglichkeit werden die Angestellten aus Lehrlingen herangezogen, da Personal, das „von der Pike auf“ gedient hat und das Geschäft und die Eigenheiten der einzelnen Personen gründlich kennt und sich danach richten gelernt hat, das Beste leistet. Soweit ein Aufrücken nicht möglich ist, müssen die Posten neu besetzt werden, wobei dann ein Einarbeiten erforderlich wird, bei dem durch die Wahl der Arbeiten eine gewisse Erleichterung bezweckt wird. Eine gute Allgemeinbildung wird nach Möglichkeit vorausgesetzt, ohne auf einen Abschluß Gewicht zu legen. Ebenso müssen die Angestellten fremde Sprachen nach Möglichkeit beherrschen und sich die betreffenden Kenntnisse aneignen, soweit sie dieselben nicht von der Schule her besitzen. Nur das Rechnungsausschreiben und die Buchhaltung erfordern keine Sprachkenntnisse, jedoch wird auch den damit beschäftigten Angestellten die Ausbildung in dieser Richtung empfohlen. Daneben ist dann Hauptbedingung und Haupterfordernis eine gewisse Erfahrung im Geschäft. Für die Erledigung der Tagesfragen ist die Beobachtung der einzuhaltenden Rechtssätze von Wichtigkeit, was aber in den meisten Fällen unbewußt geschieht, und worüber sich im Einzelfall ja doch vorwiegend die leitenden Persönlichkeiten klar sein müssen. Andererseits erfordern gewisse Arbeiten, etwa die Kontrolle der Wechsel, die Berechnung der Abzüge für die Kankenkasse oder Invalidenversicherung usw. ein Vertrautsein mit Teilen des Rechts, die für die Arbeit direkt eine Grundlage bilden. Gründliche Rechtskenntnisse sind aber auch für die leitenden Posten nicht möglich, und in dieser Hinsicht ist man immer auf die Mitwirkung der Rechtsanwälte angewiesen.

Im wesentlichen kommt es auch hier auf ein Einleben in das Geschäft und auf ein Verwachsen mit ihm an. Außer in hinreichenden allgemeinen Vorkenntnissen als gute und notwendige Grundlage, ergänzt durch weitere Spezialkenntnisse besonders hinsichtlich der Sprachen, liegt vor allem in der Dauer des Dienstes im Geschäft die eigentliche Qualifikation der Angestellten. Eine Fachschulbildung ist hierzu nicht erforderlich, es könnte diese auch nur unvollkommen ersetzen, was die praktische Tätigkeit bietet. Gewissenhaftes Arbeiten, guter Wille und die Lust, etwas zu leisten, sind Hauptbedingungen für eine dem Geschäft nützliche Arbeit. Nach Möglichkeit sucht man aus diesem Grunde die Angestellten dem Geschäft zu erhalten, sie tunlichst zu fördern und bei Freiwerden eines Postens aufrücken zu lassen.

XIV.

Mittleres Kontor einer Fettwarenhandlung und Oelfabrik mit gleichartigem Massenabsatz durch Außendienst.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Inhabers durch Abteilungen.)

XIV. Eine Oelhandlung zeigt hinsichtlich der kaufmännischen Organisation ein ähnliches Bild, wie dies bei dem Roheisengeschäft unter II. ausgeführt worden ist, nur mit dem Unterschied, daß es sich hier eben um einen anderen Artikel handelt und die Gesamtarbeit, die zu leisten ist, einen etwas größeren Umfang einnimmt und so die Beschäftigung eines größeren Personals bedingt. Arbeiten, die mit dem Ein- und Ausgang des Materials zusammenhängen, das Rechnungswesen, die Korrespondenz, die aber dadurch vereinfacht wird, daß in weitem Umfang Bestellungen und Unterhandlungen telephonisch erledigt werden, sowie das Kassenwesen und die Buchhaltung bilden im großen und ganzen den Komplex der Arbeiten, die zu erledigen sind.

XIV. 1. Registratur, Buchführung. Mit dem Führen der verschiedenen Bücher sind eine Anzahl Angestellter beschäftigt, und zwar, soweit die Rechnungsbuchführung in Betracht kommt, zwei Kontokorrentbuchhalter, zwei „Kladdenschreiber", ein Lehrling, ein Kommis zur Kontrolle, zwei Rechnungsschreiber, ein Angestellter, der den Rechnungstext ausfüllt, ein Angestellter aus dem technischen Expeditionskontor, der Gewichte und Preise einsetzt, und ein Rechnungskontrolleur.

Die fertigkopierten Rechnungen dienen als Unterlage für die Eintragungen in die „Kladden", aus denen die weitere Verbuchung erfolgt. Vorher werden die Rechnungen von dem Kontrolleur auf ihre Richtigkeit hin geprüft, der die Bestellungen zu Grunde legt und die Notizen der Expedition über die verschiedenen Gewichte (Brutto, Tara, Netto) etc. zur Kontrolle mit heranzieht.

Die Kommissionsbücher enthalten in der üblichen Weise eine Eintragung der Bestellungen, während die Ausgänge nach den Notizen der Kladden vermerkt werden. Aus diesen Büchern ergibt sich dann eine Kontrolle über die ausgeführten und noch auszuführenden Bestellungen. Soweit besondere Liefertermine vorgeschrieben sind, haben die Kommissionsbuchhalter dafür zu sorgen, daß diese eingehalten werden und der Versand zur richtigen Zeit erledigt wird. Die Versandaufträge, für die besondere Zettel dienen, werden vom Prokuristen, der sie zu kontrollieren hat, dem Lager zur Ausführung weitergegeben. Dort erfolgt nach Eintragung in das Expeditionsbuch der Versand nach den im Expeditionsbuch festgelegten Bedingungen. Die Führung der Expeditionsbücher erfordert eine gewisse Gewandtheit, da damit zusammen die eigentliche Versanddisposition und die Auswahl der entsprechenden Fässer zu erfolgen hat. Nach dem Kommissionsbuch wird wöchentlich ein „Status" aufgestellt, der einen Ueberblick über den Stand des Einkaufs, bezw. die verfügbaren Mengen, und den Stand der noch auszuführenden Lieferungen ersichtlich machen soll.

Der Hauptbuchführer verbucht die Ausgänge nach den bereits erwähnten Kladden und die Eingänge nach dem „Fakturenbuch"; er hat außerdem für die Erledigung der laufenden Rechnungen, also für rechtzeitige Zahlung und für Anmahnung und Eintreibung fälliger Beträge zu sorgen. Das Buchführungssystem ist nach italienischem Muster eingerichtet. Zur Kontrolle des Lagers dienen in üblicher Weise die Sachkonten, auf die nicht nur Werte und Mengen, sondern auch die Kollizahl ein- und ausgetragen wird. Die sich ergebenden Salden müssen dann mit der Inventuraufnahme, vor allem hinsichtlich der Kollizahl, übereinstimmen, während die Gewichte teils ein Manko aufweisen infolge eingetretener Leckage, oder auch wegen des natürlichen Gewichtsverlustes.

Die Arbeit von zwei Lehrlingen besteht in der Führung des Wechsel- und Akzeptkopierbuches und in der Kontrolle über die formelle Richtigkeit der Wechsel, über richtige Stempelung u. dgl., während die Kontrolle über die

Fälligkeit und die rechtzeitige Disposition vom Kassierer ausgeübt wird. Der Umgang mit den Wechseln etc. soll von den Lehrlingen besonders bevorzugt werden, vielleicht, weil diese Arbeit als Kontrolltätigkeit im Anfang etwas Bestechendes an sich hat, obgleich es im Grunde genommen lediglich darauf ankommt, aufzupassen, daß die Erfordernisse des Wechsels oder Schecks erfüllt sind, und eine entsprechende Stempelmarke verwertet ist.

XIV. 2. Korrespondenz. Die Korrespondenz ist ziemlich umfangreich, vollzieht sich aber in sich gleichbleibenden Formen, so daß in ausgedehntem Maße Formulare Verwendung finden. Individuelle Briefe sind nur in Ausnahmefällen zu schreiben und werden dann diktiert oder inhaltlich festgelegt. Während die eigentliche Korrespondenzabteilung sich vorwiegend mit Einkauf und Verkauf beschäftigt und zu diesem Zweck in zwei Abteilungen gegliedert ist, von denen die eine vor allem Einkauf der Rohmaterialien (einschließlich der Führung des Rohmaterialien-Kalkulationsbuches), die Bezugsdispositionen und die Instruktion der Spediteure auszuführen hat und die andere den Oelhandel behandelt, erledigen die übrigen Abteilungen ihren Briefwechsel selbst (Mahnungen, Empfangsanzeigen, Avise an Banken, Wechselverkehr usw.). Die ausländische Korrespondenz, die aber nicht umfangreich ist, erledigt der Prokurist persönlich.

XIV. 3. Nebenarbeiten. Ueber die zu zahlenden Provisionen, die sich aus den Originalaufträgen ergeben, oder von dem Prokuristen darauf vermerkt werden, wird ein besonderes Provisionsbuch geführt, nach dem jedem Agenten wöchentlich eine Liste über die zum Versand gelangten provisionspflichtigen Waren ausgestellt wird. Zu diesem Zweck wird in das Provisionsbuch auch der tägliche Versand nach den Rechnungen bezw. Kladden eingetragen. Im großen und ganzen bestehen für die Provisionen bestimmte Normen; Abweichungen werden in jedem Einzelfall vom Agenten aufgegeben oder besonders vereinbart. Jährlich erfolgt dann eine Provisionsabrechnung nach den Provisionsnoten.

Mit der eigentlichen Expedition und Lagerhaltung sowie mit dem Fabrikbetrieb hat das kaufmännische Kontor nichts zu tun. Im Lagerbureau ist noch ein Angestellter beschäftigt, der vorwiegend die Zollangelegenheiten zu besorgen hat, das heißt also den Verkehr mit der Zollbehörde, die Ausstellung der betreffenden Formulare etc.

Die Registratur erfolgt nach dem Kastensystem, und zwar so, daß die Briefe und die auf losen Blättern angefertigten Kopien getrennt abgelegt werden. Für sie ist ein Hilfsarbeiter angestellt, der nicht zu den kaufmännischen Angestellten im eigentlichen Sinne gezählt wird.

Von den Angestellten wird eine bessere Allgemeinbildung verlangt, wobei aber hauptsächlich Gewicht auf die tatsächliche Brauchbarkeit der Leute gelegt wird, zumal es sich bei der durchgeführten Spezialisierung vorwiegend um schematische Funktionen handelt, die der Angestellte ausschließlich zu verrichten hat und wobei er mehr oder weniger lange auf dem gleichen Posten bleibt. Ueber die Wirkung einer Fachschulbildung hat man bis jetzt keine Erfahrungen. Nach Lage der Verhältnisse scheint es sich aber auch hier im wesentlichen um Fertigkeit und Gewandtheit zu handeln, mit der die einzelnen Arbeiten erledigt werden müssen, ohne daß es dabei, abgesehen von Achtgeben und Aufmerken, zu einer intensiven Gedankenentwicklung und zur Anwendung besonderer Kenntnisse kommt.

XV.

Großes Kontor einer Maschinenfabrik und Bauanstalt für Spezialanlagen mit zum Teil eigenartigem, gelegentlichem Absatz an beschränkten Bedarfskreis.

(Ausführung der Arbeit in enger Anlehnung an den technischen Betrieb unter Oberleitung der Direktion durch 2 Prokuristen und Abteilungen.)

XV. Eine bedeutende Maschinenfabrik betreibt als Hauptgeschäft die vollständige Einrichtung einer gewissen Art von Fabrikationsbetrieben und stellt die einzelnen Teile hierzu zum Teil selbst her, zum Teil bezieht sie dieselben von auswärts. Die Art des Unternehmens bringt es mit sich, daß auch Einzelmaschinen für fremde Rechnung ausgeführt und Einzelarbeiten bestimmter Art übernommen werden. Neben diesen Hauptfabrikaten, die eng mit der Spezialisierung des Geschäftes und der Ausführung der angegebenen Anlagen zusammenhängen und für die in Deutschland nur ein Konkurrenzunternehmen besteht, werden auch kleinere Maschinenteile hergestellt. Man ging allmählich zu ihrer Fabrikation über, um den Betrieb und den Angestelltenapparat zweckmäßiger ausnutzen zu können, als es lediglich durch Forcierung einer Spezialität möglich ist.

Der technische Betrieb wird der Uebersichtlichkeit halber je nach den Zwecken, für die er arbeitet, in verschiedene Abteilungen zerlegt, von denen jede ein mit technischem Personal und mit den notwendigen Hilfskräften zu Schreibarbeiten besetztes technisches Bureau hat.

Das kaufmännische Kontor muß eng mit dem technischen Betriebe zusammenarbeiten und ständig Fühlung mit ihm unterhalten. Die Fäden laufen zusammen in der Hand zweier Prokuristen, die zunächst zu veranlassen haben, daß die Fühlung mit der technischen Abteilung gewahrt bleibt (durch Konferenzen, Zuweisungen der Korrespondenz, Entgegennahme von Instruktionen usw.), und von denen der eine speziell die „Anlageabteilung“ behandelt, während dem anderen der Verkehr mit den übrigen Betriebsabteilungen und die Gesamtleitung des kaufmännischen Kontors obliegt.

Die Oberleitung wird von zwei Vorstandsmitgliedern ausgeübt.

XV. 1. Verteilung der Korrespondenz. Die Arbeiten beginnen wie meist so auch hier mit dem Verteilen der eingehenden Postsachen, nachdem die Leitung davon Kenntnis genommen hat. Alle eingehenden Schriftstücke werden in ein „Journal“ eingetragen und mit einer laufenden Ordnungsnummer versehen. Sachen, die lediglich die Verwaltung betreffen, werden zurückbehalten, ebenso Anfragen, die ohne weiteres an Hand der bestehenden Preislisten erledigt werden können. Die übrige Korrespondenz wird dem in Betracht kommenden technischen Bureau mitgeteilt, das sich durch Vermerke zu ihrem Inhalt äußert. Größere technische Sachen werden wörtlich diktiert und so zur „Korrespondenz“ gegeben.

Soweit es sich um wichtige Entscheidungen oder größere Objekte handelt, ist eine Besprechung mit der Direktion erforderlich, die entscheidet und zum Teil die Angelegenheiten selbst erledigt.

XV. 2. Kaufmännisches Kontor. — Einkauf. Das kaufmännische Kontor, zu dem die Briefe aus den technischen Abteilungen zurückgelangen, gliedert sich in verschiedene Zweige.

Die „Abteilung Einkauf“ (4 Herren) erledigt alle Angelegenheiten, die mit dem Bezug von Material zusammenhängen; sie hat auf Veranlassung der technischen Betriebe Offerten einzuholen, diese entsprechend zu gruppieren und Vorschläge zur Entscheidung zu machen, wobei hinsichtlich größerer Objekte immer die letzte Entscheidung bei der Direktion liegt; sie hat Material abzurufen, für rechtzeitige Lieferung zu sorgen usw.

Während ein Angestellter vorwiegend die Erledigung des eigentlichen Einkaufes betreibt, werden die formellen Arbeiten in der Regel von den übrigen Angestellten erledigt. Es sind Bestellbücher zu führen, in die das bestellte Material unter Angabe des Lieferanten, der Bedingungen, der vereinbarten

Liefertermine usw. eingetragen wird, und in die nach erfolgter Lieferung eine entsprechende Gegenbuchung erfolgt. Außer den Eintragungen hat der Angestellte sich ständig zu vergewissern, daß die Liefertermine genau eingehalten werden. Schon vor Eintritt des Termins hat er je nach der Dringlichkeit an die Lieferung zu erinnern (meist unter Benutzung einer vorgedruckten Mahnkarte), und zu reklamieren, wenn die Lieferung nicht rechtzeitig erfolgt. Eine Verzögerung in der Lieferung kann unter Umständen verhältnismäßig große Nachteile mit sich bringen, da die Fertigstellung größerer Maschinen oder ganzer Anlagen verzögert werden kann, wenn irgend ein Teil nicht rechtzeitig zur Verfügung steht.

Ein anderer Angestellter schreibt in der Hauptsache Bestellungen nach Angaben des technischen Bureaus aus, das für jeden Auftrag das Material zu bestellen hat, soweit es nicht dem Lager entnommen werden kann; liegen die Preise nicht fest, so muß vorher eine Offerte eingeholt werden. Die Verhandlungen mit Reisenden und Vertretern und die damit zusammenhängenden Notizarbeiten sind dann Sache eines jüngeren Angestellten, während das Ausschreiben der Bestellungen durch einen älteren erfolgt, der auf Grund seiner Erfahrungen im Geschäft über die in Betracht kommenden Lieferanten, die Qualitäten des Materials usw. einigermaßen Bescheid weiß. Zu dieser Arbeit sowie auch zur Führung der Bestellbücher usw. werden zum Teil ältere Betriebsmeister benutzt, die im technischen Betriebe keine Verwendung mehr finden können.

Ueber alle eingehenden Waren müssen von den Lieferanten Lieferscheine eingeschickt werden (fehlenden Falls werden sie im kaufmännischen Kontor selbst ausgestellt), die eine generelle Abschrift der Rechnungen darstellen und in denen Stückzahl, Gewichte usw. ausgelassen sind. Diese Formulare werden dem Angestellten übergeben, der den Eingang überwacht, und der die fehlenden Daten nach dem tatsächlichen Ergebnis einsetzen muß. Auf diese Weise erfolgt durch Vergleich mit den Rechnungen eine scharfe Kontrolle über die Richtigkeit der Lieferung. Die Rechnungen werden dann mit diesen Kontrollscheinen zusamengeheftet und aufbewahrt, nachdem sie in der Buchhalterei verbucht und zur Zahlung angewiesen sind, und nachdem die Magazinverwaltung die entsprechende Kommissionsnummer darauf vermerkt und die Kalkulation ihre entsprechenden Notizen daraus entnommen hat.

XV. 3. Magazinverwaltung. Eng mit der Einkaufsabteilung ist die Kontrolle über das Materiallager und die Materialverwaltung verknüpft, wofür im vorliegenden Falle zwei Angestellte vorhanden sind; der eine erledigt die mit dem Eingang zusammenhängenden Arbeiten, während der andere die Ausgangsbuchungen vornimmt.

Die sämtlichen Eingänge werden nach den dazu gehörigen Rechnungen in Eingangsbücher eingetragen; die Austragungen erfolgen auf Grund der vom technischen Betriebe ausgestellten Entnahmescheine. Bei der Materialverwaltung sind technische Kenntnisse erforderlich, damit eine richtige Gruppierung der eingehenden Lieferungen erfolgt, und der ausgebende Angestellte die technischen Bezeichnungen versteht und das richtige Material abgibt. Die Arbeiten sind nicht nur Buchführungsarbeiten, sondern schließen die eigentliche Lagerverwaltung mit ein.

Eine eigentliche Fabrikationsbuchführung ist nicht eingeführt, da ihre korrekte Durchführung in Anbetracht der vielen, für jeden Auftrag äußerst verschiedenen Einzelheiten, kaum möglich ist.

XV. 4. Verkaufsabteilung. Die Verkaufsabteilung bearbeitet die Propaganda, verfolgt die Offerten, erledigt die eingehenden Anfragen durch Offerten und verfolgt die gemachten Angebote. Weiter hat sie die Arbeiten zu erledigen, die für den kaufmännischen Betrieb mit der Ausführung einer eingegangenen Bestellung zusammenhängen. Die Verkaufsabteilung ist ganz dem Wesen des Geschäftes angepaßt und erfordert für die größeren Objekte, bei denen es sich hier im wesentlichen handelt, nur eine verhältnismäßig kleine Ausgestaltung.

XV. 4.a. Propaganda. Etwa 60 Prozent des Absatzes betreffen die erwähnten Anlagen von Spezialfabriken, wobei in der Hauptsache nur mit einem Konkurrenzunternehmen zu rechnen ist; dieser Umstand erübrigt zunächst

eine ausgedehnte moderne Reklame durch Anzeigen und Veröffentlichungen. Dagegen führt die äußerst heftige gegenseitige Konkurrenz dazu, daß beide Werke eine ständige persönliche Fühlungnahme mit den als Abnehmer in Betracht kommenden Unternehmungen erstreben, sei es durch das Entsenden von Reiseingenieuren oder durch den Besuch der Direktionsmitglieder. Für die technische Ausgestaltung des Betriebes erwächst aus diesem Umstand die Notwendigkeit, ständig nach Verbesserung der Einrichtungen zu streben und nur gute und solide Arbeit zu liefern.

Die Einzelmaschinen und kleineren Artikel erfordern eine intensivere Bearbeitung, die aber auch nicht so umfangreich wird wie etwa bei Fabriken, die vorwiegend auf den Absatz derartiger Erzeugnisse angewiesen sind. Der Besuch von Reiseingenieuren, unterstützt durch eine ständige Reklame, durch Anzeigen, persönlich oder unpersönlich gehaltene Rundschreiben, für einzelne Sachen auch Briefreklame, müssen hierbei als Hilfsmittel herangezogen werden, da es darauf ankommt, die Kundschaft fortwährend zu bearbeiten. Die Spezialisierung bietet den großen Vorteil, daß der Kundenkreis ein verhältnismäßig kleiner und leicht zu überblickender ist, und sich die persönliche Fühlungnahme leichter ermöglichen läßt.

Die Inseraten-Aufträge, für die die Druckereien meist die Vorschläge machen, werden in der Regel am Schlusse des Jahres von einem leitenden Herrn vergeben. Vorher wird zu diesem Zweck ein Entwurf vorbereitet, wobei ein junger intelligenter Mann, der aber nicht hierzu speziell ausgebildet wurde, recht brauchbare Hilfsarbeiten leistet. Soweit er eigene brauchbare Ideen liefert, werden diese berücksichtigt.

Die Anzeigen werden nach einem von der Direktion genehmigten Voranschlag vergeben; ihr Erscheinen wird mit Hilfe eines Inseratenbuches kontrolliert. Die Kontrolle erstreckt sich nicht nur auf die ordnungsmäßige Veröffentlichung, sondern auch noch möglichst auf die Wirkung in den verschiedenen Organen, die man dadurch festzustellen sucht, daß in den verschiedenen Blättern der Firma verschiedene Ordnungsnummern beigefügt werden, etwa bei Bezeichnung der Poststation oder des Kataloges, die dann in den Anfragen wiederkehren. Die ganze Wirkung kann man dadurch aber nicht vollständig erfassen, weil das Bekanntwerden der Firma und die dadurch erzielte indirekte Wirkung der Anzeigen kaum zu beurteilen ist.

Außer dieser Zeitungsreklame kommen dann noch Prospekte oder Rundschreiben zur Verwendung, die von dem Leiter selbst entworfen werden, und wobei außer auf den Text, auf zweckmäßige und geschmackvolle Ausstattung durch hübsche Zeichnungen, gute Photographien u. dgl. Gewicht zu legen ist.

XV. 4.b. Offertenverfolgung. Die eingehenden Anfragen müssen bearbeitet, das heißt kalkuliert, und die entsprechenden Angebote ausgefertigt werden. Soweit es sich hierbei um kleinere Stücke handelt, für die Katalogpreise feststehend, erfolgt das Angebot selbständig vom kaufmännischen Kontor, während alle größeren Objekte erst im technischen Bureau bearbeitet und kalkuliert werden müssen, wenn nötig unter Anfertigung von Konstruktionszeichnungen. Vom kaufmännischen Kontor werden dann nur die Begleitschreiben zu den von der technischen Abteilung gelieferten Unterlagen angefertigt. Jede ausgehende Offerte wird zur Kontrolle auf eine besondere Offertenkarte mit den notwendigen Daten eingetragen und weiter bearbeitet, wie dies unter VI. 3. beschrieben wurde. In ähnlicher Weise besteht auch eine Kundenkartothek.

XV. 4.c. Kommissionsbuch. Geht ein Auftrag ein, so wird er vom Kommissionsbuchhalter in das Kommissionsbuch eingetragen und gelangt dann zum technischen Bureau, das die erforderlichen Stücklisten und Arbeitszettel ausschreibt, etwa nötige Materialbestellungen veranlaßt und für die Ausführung sorgt. Bei großen Anlagen gestaltet sich die Lieferung etwas kompliziert, weil die notwendigen Stücke meist nicht auf einmal zum Versand gelangen, sondern ihre Abschickung entweder nach dem Bedarf an der Montagestelle oder entsprechend ihrer Fertigstellung erfolgt. Von jedem einzelnen Versand erhält der

Kommissionsbuchhalter Kenntnis, der die betreffenden Eintragungen zu machen und den Empfängern die abgesandten Stücke zu avisieren hat. Jede Partie muß hierbei zur Feststellung ihrer Richtigkeit mit der Stückliste verglichen werden, von der der Kommissionsbuchhalter eine Abschrift erhält. Ist eine Kommission oder ein abgeschlossener Teil derselben vollständig zum Versand bezw. zur Aufstellung gelangt, so hat der Kommissionsbuchhalter die Rechnung auszustellen. Sind die Preise vereinbart, so ergeben sie sich, ebenso wie die übrigen Bedingungen, aus den Eintragungen im Kommissionsbuch; fehlt eine Vereinbarung, so muß der Kommissionsbuchhalter sich mit der „Kalkulation" in Verbindung setzen, die jede Kommission berechnet und die entsprechenden Zuschläge nach feststehenden Normen, oder wenn solche fehlen, nach Anweisung der Leitung macht.

XV. 5. Buchführung. Die fertigen Rechnungen werden dann kopiert und von der Buchhalterei in der üblichen Weise verbucht. Die Buchhaltung weicht von den üblichen Formen nicht ab und verursacht im wesentlichen bei der Größe der Objekte eine verhältnismäßig nur geringe Arbeit; dagegen ist die Erledigung des finanziellen Teiles und seine Ueberwachung vielfach recht schwierig und erfordert eine eingehende Behandlung und Aufmerksamkeit. Die großen Anlagen werden in den seltensten Fällen ganz bar bezahlt; meist muß mit lang hinausgeschobenen Zahlungsterminen gerechnet werden. Zum Teil erfolgt die Zahlung in Akzepten, die dann rechtzeitig prolongiert werden müssen, zum Teil werden auch zur Sicherheit Hypotheken eingetragen, Effekten in Depot genommen u. ä. m. Die Kassenverwaltung weicht von der üblichen Form nicht ab.

XV. 6. Lohnabteilung, Kalkulation. Die Lohnabteilung und die Kalkulation sind vollständig vom kaufmännischen Kontor abgetrennt und dem technischen Betriebe unterstellt; in der ersten arbeiten 10 und in der letzten 16 Angestellte.

Die Löhne bestehen im wesentlichen aus Akkordlöhnen, die für jedes Stück festgestellt und auf den Stücklisten notiert werden. Die Meister machen die Zusammenstellungen über den Verdienst jedes einzelnen Arbeiters und geben diese Unterlagen zur Lohnbuchhalterei. Von jedem Arbeiter werden hier die in einer Lohnperiode verdienten Löhne zusammengestellt und in die Listen eingetragen. Außer dieser schematischen Schreib- und Rechenarbeit haben die Angestellten aber auch über die Höhe des Gesamtverdienstes der einzelnen Leute eine gewisse Kontrolle auszuüben in der Weise, daß sie bei unverhältnismäßig hohem Verdienstbetrag den Vorsteher der Abteilung darauf aufmerksam machen, der die Angelegenheit mit dem Meister bespricht. Es kann vorkommen, daß Akkordsätze zu hoch ausfallen, in diesem Falle ist dann ein Ausgleich herbeizuführen. Neue Stücke werden anfangs meist im Tagelohn ausgeführt und später im Akkord vergeben; die ständige Prüfung dieser Akkordsätze ist dann auch Sache des Lohnbureaus. Eine besondere Einrichtung besteht zu diesem Zwecke nicht und ist auch nicht erforderlich, da jeder Angestellte bei einiger Uebung leicht übersehen kann, wenn in der kurzen Periode, die einer Löhnung immer zugrunde liegt, der Verdienst von den Normen wesentlich abweicht.

Die Kalkulation erhält ihre Unterlagen von dem technischen Betriebe; sie bestehen im wesentlichen aus den Stücklisten, aus denen die Löhne und die verbrauchten Materialien notiert werden. Zur Kontrolle dieser Angaben dienen die Lohnzettel, die für jeden Arbeiter und jede Arbeit ausgestellt werden. Die Feststellung der Gestehungskosten der nach den im Magazin einzuliefernden Ausgabezetteln benutzten Materialien erfolgt, soweit hierfür keine besonderen Listen angefertigt sind, auf Grund der Originalrechnungen. Die Zuschläge für allgemeine Unkosten usw. werden von der Geschäftsleitung generell oder für besondere Aufträge speziell festgesetzt.

Zur Erledigung der Kalkulationsarbeiten ist eine gewisse Geschäftskenntnis und ein Vertrautsein mit den technischen Verhältnissen kaum entbehrlich; wenigstens ist ein Verständnis für die zusammenhängenden Konstruktionen oder Stücke nötig. Dieses Verständnis wird aber dadurch wesentlich erleichtert,

daß das Bureau dem technischen Betriebe unmittelbar angegliedert ist, und die Angestellten Gelegenheit haben, sich über bestehende Unklarheiten durch Besprechung mit den technischen Angestellten oder auch durch Augenschein zu überzeugen. Für jeden Auftrag wird eine Vorkalkulation und eine Nachkalkulation angefertigt.

Bisher werden im Kalkulationsbureau nur kaufmännische Angestellte verwendet, die sich die erforderlichen technischen Kenntnisse angeeignet haben; jedoch sucht man gerade jetzt, besonders für die Vorkalkulation, einen Techniker zu engagieren unter der Voraussetzung, daß man einen Herrn bekommt, der bereits in dieser Richtung tätig war und Erfahrung mitbringt.

XV. 7. Sonstiges. Von den sonstigen Arbeiten sei noch erwähnt, daß der Angestellte, der das Inseratenbuch führt, zur Orientierung des leitenden Prokuristen laufend für jede Kommission in eine „Statistik" Notizen macht über die Selbstkosten und den Gewinn oder Verlust. Für die Direktion selbst wird eine ausgedehntere Statistik von der Fakturenabteilung geführt.

Die Korrespondenz vollzieht sich in der Regel in den feststehenden Formen, wobei Formulare in ausgedehntem Maße Verwendung finden, oder nach speziellen Angaben der technischen Betriebsleitung oder der Direktion. Für die ausländische Korrespondenz ist ein besonderer Angestellter vorhanden. Die übrige Korrespondenz wird von den betreffenden Abteilungsleitern veranlaßt und von drei Herren und einer Dame ausgeführt, die die Schreibmaschine bedienen und stenographieren müssen.

Diktophone wurden bisher nicht benutzt, da man fürchtet, daß die Angestellten durch ihre Verwendung nervös werden, und sich das Diktieren für denjenigen, der diktiert, aufreibend gestaltet, wenn dieser hierbei häufig unterbrochen wird durch Telephon, Fragen u. dgl.

Prozeßsachen werden von einem der leitenden Herren erledigt, mit Ausnahme des technischen Teils und der Patentstreitigkeiten.

XV. 8. Allgemeines. Bei neu zu besetzenden Stellen sucht man nach Möglichkeit Ersatz aus den vorhandenen Angestellten, um diese aufrücken zu lassen. Für die besseren Posten werden Herren mit einer gewissen Kenntnis des Geschäftes und einer längeren Dienstzeit bevorzugt. Für die leitenden Posten selbst, etwa den des Prokuristen, werden Leute von auswärts angestellt, die mit einer möglichst großen Erfahrung eine umfangreiche Kenntnis der verschiedenen Arbeitsmethoden, des Kundenkreises, der Lieferanten usw. verbinden.

Der Vorsteher der Einkaufsabteilung ist zurzeit ein Ingenieur; zur Assistenz werden, wie bereits erwähnt, gern ältere Meister benutzt, da deren Kenntnis des Materials wichtig sein kann. Im Lohnbureau finden zum Teil die untergeordnetsten Kräfte Verwendung, die vielfach nicht einmal eine Lehre durchgemacht haben und im wesentlichen nur richtig rechnen und aufpassen müssen. Für die übrigen Angestellten wird auf Absolvierung einer Lehre Gewicht gelegt, da die kaufmännische Lehre die Grundlage für ihre Tätigkeit bilden muß. Zum Teil werden Lehrlinge von der Firma selbst ausgebildet, wobei bisher höhere Schulbildung nicht gefordert wurde, und die Ergebnisse befriedigten. Die Lehrlinge werden zunächst vorwiegend mit Schreibarbeiten beschäftigt und rücken dann allmählich auf. Eine gewisse Branchekenntnis ist für die Angestellten hinsichtlich der technischen Ausdrucksweise erwünscht, ihre Aneignung verursacht aber keine Schwierigkeit.

Ein höheres Fachstudium wird für die kaufmännischen Angestellten in der Hauptsache nicht gewünscht, da das dadurch übermittelte theoretische Wissen in den meisten Fällen nicht von Bedeutung ist und die praktischen Kenntnisse vielfach darunter leiden; lediglich für Verwaltungsstellen wird theoretischen Kenntnissen Wert beigelegt. Dagegen werden Fortbildungs- und Abendkurse für äußerst wichtig erachtet, besonders auch um die Angestellten mit neuen Gesetzen vertraut zu machen, sie in die allgemeinen Zusammenhänge des Wirtschaftslebens einzuführen oder ihnen praktische Zwecke, neue Ideen und neue Winke in geeigneter Weise vorzutragen.

XVI.

Mittleres Kontor einer Verschiffungs- und Schleppdienst-Gesellschaft.

(Ausführung der Arbeit, die teils für die Auftraggeber geleistet wird, unter Oberleitung des Leiters durch Abteilungen mit zahlreichem Personal.)

XVI. Bei einer Flußschiffahrtsgesellschaft, die ausschließlich Waren transportiert und Schleppverkehr betreibt, verteilen sich die Bureau-Arbeiten auf die kaufmännische Abteilung und die Betriebsabteilung.

Die Betriebsabteilung erledigt alles, was mit dem Ladegeschäft und der materiellen Behandlung der Güter zu tun hat, sowie den Schleppdienst und ist zu diesem Zweck für den Verkehr in engerem und weiterem Bezirk in zwei Teile geteilt.

In der kaufmännischen Abteilung werden alle schriftlichen Arbeiten ausgeführt, die mit dem Versand der Güter, der Berechnung der Frachten usw. zusammenhängen. Im Interesse einer zweckmäßigen und schnellen Erledigung werden hierbei verschiedene Abteilungen gebildet, um möglichst gleichartige Geschäfte und Arbeiten in Gruppen zusammenfassen, die Handhabungen der Tarife vereinfachen und gleichartige Verrechnungen vereinigen zu können. Es bestehen so zum Beispiel Abteilungen für den Talverkehr, für den Bergverkehr, für den Verkehr nach Osten und Westen, für das Versicherungswesen, für Personalangelegenheiten u. dgl. Diese Abteilungen sind dann außerdem noch in Bezirke und Strecken zerlegt, um nach Möglichkeit noch weitere Vereinfachungen und die Erleichterung der Zusammenfassung gleichartiger Geschäfte herbeizuführen.

XVI. 1. Buchhalterei. Daneben besteht die Buchhalterei und Kassenabteilung in der üblichen Form, die die ausgehenden Rechnungen bucht, die eingehenden Zahlungen und Ueberweisungen gutschreibt und eigene Zahlungen veranlaßt.

XVI. 2. Expedition. Die meisten zu erledigenden Arbeiten, die in der Hauptsache mit der Korrespondenz zusammenhängen, stellen sich als einfache Schreib- bezw. Abschreibtätigkeit dar, wobei vorwiegend Formulare auszufüllen oder Eintragungen nach gewissen feststehenden Normen in besondere Bücher oder in die Rubriken besonderer Bücher vorzunehmen sind.

Hand in Hand damit geht dann die Ausrechnung und Zusammenstellung der Rechnungen auf Grund der angegebenen Gewichte und nach den bestehenden Tarifen, wobei in der Weise noch eine Arbeitsteilung eintreten kann, daß ein Teil der Angestellten nach den Expeditionsbüchern nur den textlichen Inhalt der Rechnungen schreibt, während ein anderer die Tarifsätze einsetzt und die Beträge ausrechnet oder ausrechnen läßt.

Eine besondere Vorbildung der Angestellten wird deshalb nicht gefordert; die Leute müssen durch die Praxis selbst ausgebildet werden und sich dabei vor allem die nötige Gewandtheit im Schreiben, Zahlenschreiben und soweit nötig auch im Rechnen erworben haben. Lehrlinge werden grundsätzlich nicht ausgebildet, da diese doch nur Ladescheine oder Lagerverzeichnisse auszufüllen hätten und dabei nichts lernen könnten.

Ueber die ankommenden und abgehenden Güter werden an Hand der dazu gehörigen Papiere Verzeichnisse geführt; die Expedition ist zu veranlassen und die dazu erforderlichen Begleitpapiere ebenso wie die Formulare für die steueramtliche oder eisenbahnseitige Behandlung und die Ladescheine sind auszustellen und die dazugehörige Korrespondenz und das Avisieren der Sendungen zu veranlassen; alles das sind Arbeiten, die mehr oder weniger einfaches Abschreiben darstellen. Dazu kommt dann noch das Ausfüllen der Papiere in der bereits besprochenen Form, die Führung der Frachtenbücher, der Speditionsbücher, die Abrechnung mit der Eisenbahn u. dgl. Im übrigen besteht dann

noch eine Registratur, von der die eingehenden und ausgehenden Briefe eingetragen und die im Geschäft verbleibenden Schriftstücke überschrieben und aufbewahrt werden.

Die Oberaufsicht über diese Tätigkeiten und eine Verteilung der Arbeiten, soweit sie nicht schon durch das Bestehen der entsprechenden Posten gegeben ist, ist Sache des betreffenden Abteilungsleiters.

XVI. 3. Allgemeines. Da Lehrlinge nicht herangebildet werden, ist man immer auf die Neubesetzung der Stellen durch Personen von auswärts angewiesen; man bevorzugt dabei solche, die möglichst in kaufmännischen Betrieben oder Schiffahrtsgeschäften gelernt haben, die nicht so spezialisiert sind wie die vorliegende Firma.

Die Kenntnis der Expeditionstätigkeiten ist aus dem Grunde erwünscht, weil sie eine Kenntnis der Formulare und deren Benutzung übermittelt, die im Verkehr mit der Eisenbahn und der Steuerbehörde verwendet werden oder zur Erledigung der sonstigen Arbeiten dienen. Auch erwerben sich die Angestellten bei dieser vorbereitenden Tätigkeit eine gewisse Warenkenntnis und ein Verständnis für einfache technische Ausdrücke, die für das Verständnis der Arbeit und deren Erleichterung wesentlich sind, und auf deren Aneignung durch die Praxis besonders auch deshalb Gewicht gelegt werden muß, weil es sich zum Teil um Angestellte ohne höhere Schulbildung handelt, denen manche grundlegenden Begriffe nicht geläufig sind.

Alles in allem scheint ein Geschäft wie das vorliegende erheblich aus dem großen Rahmen herauszufallen, der die sonst besprochenen Unternehmungen aus Handel und Industrie, hinsichtlich der Arbeit der Kontorangestellten, umschließt; es scheint deshalb, daß diese speziellen Verhältnisse zweckmäßiger in einer besonderen Abhandlung zu berücksichtigen sind, wie sie für Banken und Versicherungsgesellschaften geplant ist.

XVII.

Mittleres Kontor einer Brauerei mit Lokal- und Fernabsatz.

(Ausführung der Arbeit durch zwei Leiter, einen leitenden Prokuristen und Abteilungen.)

XVII. „Besondere Verhältnisse liegen nicht vor", war die Begrüßung, mit der ich in dem Büro einer Aktienbrauerei empfangen wurde, und trotzdem bietet die Verwaltung eines derartigen Unternehmens doch eine Anzahl interessanter Eigentümlichkeiten. Die ganze Art und Weise eines Brauereibetriebes, vom Einkauf der Rohmaterialien an, der sich meist in direkter Unterhandlung mit den kleineren oder größeren Landwirten vollzieht, durch den eigenartigen Fabrikationsbetrieb hindurch, der sich bei den feststehenden Qualitäten im großen und ganzen immer in denselben Formen und unter denselben Bedingungen bewegt, bis zum Vertrieb des Flaschenbieres direkt an die Konsumenten, wobei die Verwendung der Flaschen und deren Kontrolle besondere Schwierigkeiten machen, bietet eine ganze Anzahl spezieller Eigentümlichkeiten, die aber naturgemäß in dem eigentlichen Kontorbetrieb oder hinsichtlich der Tätigkeit der Kontorangestellten nur zum Teil zum Ausdruck gelangen. Von vornherein fällt es schon auf, daß im Kontor eine größere Korrespondenzabteilung fehlt, da ein Briefwechsel nur in seltenen Fällen durchzuführen ist, und daß ferner die Ausstellung von Rechnungen meist nicht erforderlich ist.

XVII. 1. Korrespondenz. Die ganze zu erledigende Korrespondenz wird von einem Herrn als Nebenarbeit ausgeführt, und zwar unter Benutzung der Schreibmaschine. Es handelt sich vorwiegend um Hypotheken- und Darlehnsangelegenheiten für die zur Kundschaft gehörenden Wirte, die aber immer nur einen geringen und gelegentlichen Briefwechsel verursachen. Die damit zusammenhängende Registratur, der auch Mietverträge und Kontrakte eingereiht werden, wie sie das

Geschäft mit sich bringt, ist nach den neuesten Regeln eingerichtet. Es sei hierbei bemerkt, daß überhaupt bezüglich der ganzen kaufmännischen Organisation alle neueren Erzeugnisse auf Zweckmäßigkeit und Brauchbarkeit geprüft und angenommen werden, falls sie sich bewähren.

XVII. 2. Expedition. Einen eigentümlichen Charakter erhält die Kontortätigkeit durch das Vorherrschen der mit der Expedition und dem Versand des Bieres zusammenhängenden Arbeiten. Das umfangreiche Flaschenbiergeschäft nimmt eine immer größere Ausdehnung an. Die ständige Beschäftigung von 30 Fuhrwerken erfordert zur zweckmäßigen Durchführung der Arbeiten einen großen Organisations- und Ueberwachungsapparat, wobei allerdings das Hauptgewicht nicht auf eine buchhalterische Kontrolle oder eine ähnliche Arbeit gelegt wird, sondern auf ein geschicktes Disponieren durch die den Versand leitenden „Expedienten", die eine zweckmäßige Gruppierung der Kunden vornehmen und eine entsprechende Zusammenstellung der einzelnen Ladungen veranlassen müssen.

XVII. 3. a. Ortsversand—Versandbücher. Die Leitung der Expedition erfolgt durch kaufmännische Angestellte. Der Ortsversand zerfällt in das Flaschenbier- und das Faßbiergeschäft, die im wesentlichen in der gleichen Weise organisiert sind.

Die „Kommissionen" werden meist durch das Fahrpersonal, zum Teil auch telephonisch, aufgegeben und der Reihe nach gesammelt. Um 5 Uhr früh beginnt dann das Ladegeschäft unter Leitung der für die Expedition bestimmten Angestellten. Sofern keine besondere Dringlichkeit vorliegt, werden die Aufträge der Reihe nach erledigt, und zwar so, daß jede Fuhre für einen bestimmten Bezirk beladen wird. Nachdem die Zuteilung erfolgt ist, hat der Expedient zwei Stunden Pause und beginnt seine Tätigkeit wieder um 9 Uhr mit der Erledigung der bis dahin neu eingegangenen Bestellungen. Sodann macht er die Eintragungen in die sogenannten „Vorexpeditionsbücher" nach den Aufzeichnungen, die er sich bei der Verladung in ein Notizbuch gesammelt hat. Die Vorexpeditionsbücher enthalten nur in groben Eintragungen das Gesamtquantum, das jeder Fuhre mitgegeben worden ist, und die Bezeichnung der Fuhren und bilden eine Kontrolle für die Gesamtsummen der Verbuchungen in die eigentlichen Expeditionsbücher, denen die „Laufzettel" der einzelnen Bierfahrer zugrunde gelegt werden. Diese Laufzettel enthalten den Namen jedes Kunden, an den geliefert worden ist, eine Bezeichnung der Lieferung nach Qualität und Quantum, den einzuziehenden Betrag und einen Vermerk darüber, ob Barzahlung erfolgte.

Gegen Mittag kehren die Fuhrwerke zurück, und der Expedient hat dann die Abnahme und das Zählen der zurückgebrachten leeren Flaschen und Fässer vorzunehmen. Von 2 bis 3 Uhr nachmittags erfolgt die Regelung und das Aufladen für die Nachmittagsexpedition, und abends zwischen 5 und 7 Uhr sind nach Rückkehr der Fuhren wieder die Fässer und Flaschen „abzunehmen".

Die Arbeit der Expedienten besteht demnach im wesentlichen darin, daß sie die Kommissionen sammeln und so nach Bezirken gruppieren, daß jede Fuhre möglichst ausgenutzt wird, daß sie das Aufladen veranlassen und die entsprechenden Notizen richtig und zuverlässig machen. Die notwendige Ortskenntnis vorausgesetzt, ist hierzu vor allem ein ruhiges, energisches Auftreten erforderlich, um dem Fahr- und Ladepersonal gegenüber die nötige Autorität zu wahren und eine zweckmäßige Erledigung flott zu veranlassen. Die Einarbeitungszeit dauert in der Regel nicht länger als zwei bis vier Wochen, danach erfolgt die Arbeit ganz selbständig.

Die Führung der eigentlichen Expeditionsbücher erfordert einen ziemlichen Arbeitsaufwand, besonders wegen der großen Zahl der Kunden, wobei es sich im Einzelfall vielfach um kleinere Beträge handelt. Die Unterlage zu diesen Arbeiten, die als Haupttätigkeit von vier jungen Leuten ausgeführt werden, bilden die schon genannten Laufzettel, die den Fuhrleuten mitgegeben werden, und die gleichzeitig als Unterlage für die Kassenabrechnung dienen. Die

Expeditionsbuchführer haben von diesen Zetteln die Lieferung für jeden einzelnen Kunden detailliert in die Expeditionsbücher einzutragen. Diese enthalten besondere Ordnungskolonnen für die Lieferungen, die gegen bar bezahlt werden, für solche, für die ein längeres Kredit- oder Abrechnungsverhältnis besteht, und für die Reste der Beträge, für die Barzahlung vorgesehen ist, die aber aus irgend einem Grunde nicht gleich bezahlt wurden, sondern in einigen Tagen eingezogen zu werden pflegen. Die Arbeit ist ein Abschreiben, wobei die drei Arten von Posten auseinanderzuhalten sind; dieses ergibt sich aber aus dem Inhalt des Laufzettels ohne weiteres. Die Expeditionsbücher vertreten die Verkaufsbücher eines anderen Geschäftes und dienen als Grundlage für die Eintragungen in die laufenden Konten.

XVII. 3.b. Bahnversand. Der Eisenbahnversand wird durch eine besondere Abteilung, die einem älteren Expedienten unterstellt ist, getrennt behandelt. Das Verladen beginnt um 7 Uhr morgens und dauert mit $1^1/_2$ stündiger Mittagspause in der Regel bis 6 Uhr abends. Die Unterlagen für die Zusammenstellung der einzelnen Sendungen bilden, soweit nicht ein telephonischer Abruf erfolgte, die Mitteilungen der Niederlagen, die auf vorgedruckten Kommissionskarten erfolgen. Nach diesen werden zunächst auf den kaufmännischen Bureaus die „Kellerzettel" ausgestellt, ohne die eine Ausgabe von Bier nicht erfolgen darf, und die das Gesamtquantum bezeichnen, das zum Versand kommen soll. Sache der Expedienten ist es nun, die einzelnen Ladungen entsprechend den Bestellungen zusammenzustellen. Sie haben dabei den Inhalt der Fässer zu notieren, die Arbeit zu überwachen und zum Schluß nochmals das Gesamtquantum jeder Ladung zu kontrollieren. Seit die Literung der einzelnen Gebinde eingeführt wurde, ist die Schreibarbeit wegen der jetzt erforderlichen genaueren Notizen eine größere geworden und erfordert mehr Aufmerksamkeit. Während früher die Fässer nur nach ganzen, halben, viertel, achtel Hektolitern angeschrieben wurden, muß jetzt die genaue Literzahl eines jeden zur Verladung kommenden Fasses notiert werden, die beim Verladen von dem betreffenden Arbeiter „angerufen" wird. Ist eine Sendung vollständig, so muß in der Zeit, bis ein neuer Wagen zur Verladung herangezogen wird, das Aufaddieren der Stückzahl und des Quantums, sowie das Ausfüllen der Begleitpapiere für die abgefertigten Wagen erfolgen, die zu bestimmten Zeiten der Eisenbahn übergeben werden. Die Expedienten haben dann noch die Eisbeiladung zu veranlassen und zu überwachen, die jeder Sendung aber erst beigegeben wird, kurz bevor die Wagen von der Eisenbahn abgeholt werden. Die Erledigung dieser Arbeiten erfolgt in der Regel durch zwei Angestellte, die teils selbständig, teils auch zusammen arbeiten. Außer der Expedition besorgen sie die Ueberwachung des Ausladens der zurückkommenden Fässer und Flaschen; sie haben auch hierüber entsprechende Notizen anzufertigen, die aber in der Hauptsache nur vom technischen Betrieb und nicht von den kaufmännischen Bureaus weiter behandelt werden. Die Arbeit, die sich im wesentlichen als Ueberwachungsdienst charakterisiert, erfordert ein flottes, sicheres und gewandtes Schaffen und Disponieren, sowie auch Gewandtheit im Notieren und Addieren der einzelnen Posten, da nur so das erhebliche Arbeitsquantum in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden kann.

XVII. 4. Buchführung und Kasse. Von dem Braumeister oder dem technischen Direktor werden über die tägliche Produktion und die Veränderung der Lagerbestände Betriebsbücher geführt; deren Endsummen werden im kaufmännischen Bureau weiter verarbeitet, das die eigentlichen Lagerbücher führt. Die Konten enthalten Angaben über die Bestände, die Verarbeitung der Rohmaterialien, die Bierausbeute u. dgl. Im allgemeinen läßt sich diese Betriebsbuchführung im vorliegenden Fall auch hinsichtlich der Produktion recht genau durchführen. Erleichternd wirkt dabei, daß es sich bei der Herstellung in der Hauptsache um festbestimmte Einheitsquanten handelt („Sud"). Die Abweichungen bei der Herstellung sind innerhalb der einzelnen Sorten in der Regel keine großen, und auch der Verbrauch bezw. die Verwendung des Roh-

materialienquantums richtet sich nach einer bestimmten Einteilung und steht fest. Ebenso ist die Menge des benötigten Feuerungsmaterials immer annähernd die gleiche. Diese Verhältnisse wirken erleichternd und ermöglichen, verhältnismäßig einfach das hergestellte Quantum (die Ausbeute) und die dazu erforderlichen Aufwendungen zu kontrollieren.

Die kaufmännische Buchführung ist äußerlich in derselben Weise eingerichtet wie in andern Geschäften. Die Eintragungen in das Kontokorrent erfolgen nach den Buchungen im Expeditionsbuch, wobei die gegen Barzahlung abgegebenen Mengen nach Eingang der Zahlung aus dem Kassenbuch direkt auf die entsprechenden Sachkonten übertragen werden. Die Buchungen in das Kontokorrent erfordern zum Teil ausnahmsweise viel Schreibwerk, weil die ein- und ausgehenden Fässer einzeln nach Nummern auch hier mit aufgeführt werden. Für das Kassenbuch wird zunächst vom Kassierer eine Kladde geführt, deren Endsummen von einem andern Angestellten in die Reinschrift des Kassenbuches übertragen werden, und die hier die Grundlage zu den weiteren Uebertragungen bilden. Eine Hauptarbeit des Kassierers bildet die Abrechnung mit den etwa vierzig Bierfahrern, die in der Regel in zwei Abteilungen nach Rückkehr von einer Tour die vereinnahmten Geldbeträge auf Grund der Laufzettel abzuliefern haben. In die Tageskladden werden nur die Gesamtsummen für jeden Kutscher nach den Laufzetteln notiert, die dann beim Uebertragen in die Reinschrift durch die andern Angestellten kontrolliert werden. Die Laufzettel werden dann zur Kontrolle benutzt, wenn die Kontokorrentbuchhalter die Lieferungen auf Kredit aus den Expeditionsbüchern ins Hauptbuch eintragen.

Mit dem Kassenposten ist auch der Verkehr mit den am Ort zahlenden Kunden sowie die Vereinnahmung des Erlöses für den Verkauf von Nebenprodukten (Trebern, Malzkeimen usw.) verbunden, die der Regel nach gleich bezahlt werden. Ferner hat der Kassierer die Bezahlung der laufenden Rechnungen durch Postanweisungen, durch Postschecks oder Banküberweisungen selbständig zu veranlassen, die je nach den Verhältnissen entweder sofort auf Sachkonten oder auf persönliche Konten verbucht werden. Weiter muß er dafür sorgen, daß das Einziehen der Rechnungs- oder der Restbeträge am Orte rechtzeitig erfolgt. Die Lohnzahlungen nimmt er nach den vom Fabrikationsbetrieb ausgestellten Lohnlisten vor.

Für sämtliche (zirka vierzig) auswärtige Niederlagen werden die laufenden Konten von den drei angestellten Kontokorrentbuchhaltern mit geführt. Die einzelnen Filialen schicken monatlich die sogenannten „Niederlagshauptbücher" zu diesem Zwecke ein, die als Grundlage dienen. Sie sind in möglichst einfacher Weise nach einem System eingerichtet, das sich im Laufe der Zeit aus der Praxis heraus entwickelt hat, unter Berücksichtigung, daß die Niederlageverwalter meist einfache Leute sind, denen man keine schwierigen schriftlichen Arbeiten zumuten darf. Als Unterlage für diese Hilfsbücher dienen auch wieder die Laufzettel, die aber bei den Niederlagen bleiben. Für die Bilanz hat die Buchhalterei nur die Salden der Konten zu liefern, während die Zusammenstellung, die Bewertung und die Bestimmung der Höhe der Abschreibungen durch die Verwaltung erfolgt. Zur Kontrolle der Buchhaltung wird monatlich eine Kontrollbilanz aufgestellt, während vierteljährlich eine Rohbilanz mit Gewinnberechnung angefertigt wird.

Wie schon erwähnt, bleiben der direkten Erledigung durch die Verwaltung auch die Hypotheken und Darlehnsgeschäfte vorbehalten, zu denen die Anträge teils aus der Kundschaft direkt, teils durch die Vermittlung der Reisenden und Vertreter äußerst zahlreich eingehen; besondere Fälle bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrates. Die mit diesen Angelegenheiten zusammenhängende Korrespondenz vollzieht sich zum Teil in immer wiederkehrenden Formen; andererseits sind auch Einzelheiten zu berücksichtigen, für die dann ein genaues Diktat erfolgt, wenn die Briefe nicht von einem der Leiter selbst geschrieben werden.

XVII. 5. Reklame. Die Reklame an sich wird nicht systematisch durch einen besonderen Angestellten betrieben. Einmal gedruckte Reklameschilder u. dgl.

werden je nach Bedarf an die Kunden verteilt, wobei man sich aber auf das Notwendigste beschränkt. Bezüglich kleinerer Reklame bedarf es auch keiner eingehenden Ueberlegung und Findigkeit, da die Kunden alles gebrauchen können. (Bierfilze, Aschenteller, Spielkarten, Feuerzeuge usw.)

XVII. 6. Allgemeines. Lehrlinge werden von dem Geschäft nicht ausgebildet. Zur Beschaffung des nötigen Personals wendet man sich in der Regel an die kaufmännischen Vereine und verlangt lediglich eine vorherige Tätigkeit als Lehrling in andern kaufmännischen Geschäften. Die Arbeiten sind im großen und ganzen leicht, was auch daraus hervorgeht, daß sie mit einigen Ausnahmen (Kontokorrentbuchhaltung, Hauptbuchhaltung, Kassenführung und Korrespondenz) von jüngeren Angestellten ausgeführt werden. Nur für die Expeditionsposten bevorzugt man nach Möglichkeit „gediente Leute", da diese meist gut mit den Fuhrleuten umzugehen verstehen. Die Gesamtleitung liegt in Händen der Direktion und des Prokuristen. Nur die Organisation des Fuhrwesens und die damit zusammenhängende Disposition und Einteilung für die Gespanne und die Bezirkseinteilung werden selbständig von dem ersten Expedienten durchgeführt.

XVIII.

Sehr großes Kontor einer Spezialmaschinenfabrik mit vorwiegend gelegentlichem Absatz an verschiedene Abnehmerkreise des In- und Auslandes durch großzügig organisierten Außendienst.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Leiters und leitenden Prokuristen durch Abteilungen.)

XVIII. Die Einrichtung einer Maschinenfabrik, die vorwiegend größere Kraft- und Arbeitsmaschinen für Spezialzwecke herstellt, wird im wesentlichen dadurch beeinflußt, daß das Geschäft nicht mit einer ständigen Kundschaft rechnen kann. Wer einmal eine derartige Maschine besitzt, ist auf lange Zeit hinaus versorgt und kommt während dieser Zeit als Abnehmer nicht in Betracht. Es ist deshalb äußerst wichtig, für den Absatz der Produkte in geeignetster Weise Sorge zu tragen, etwaigen Bedarf ausfindig zu machen und auch für ein genügendes Bekanntwerden der Firma zu sorgen, damit Interessenten im Bedarfsfall von selbst an sie herantreten. Den Hauptteil des Geschäftes bilden infolgedessen die Organisation des Verkaufs und die Ausgestaltung der Propaganda. Die Aufwendungen hierfür an Arbeit und Mitteln sind äußerst wichtig und nehmen einen außergewöhnlich großen Umfang ein. Dies bedingt mit, daß im Verhältnis zu den Arbeitern eine große Anzahl kaufmännisches und Verkaufspersonal nötig ist, und daß das Verhältnis zwischen der Zahl der Angestellten und der Arbeiter nicht so günstig sein kann wie in anderen Betrieben. Hierbei ist noch besonders hervorzuheben, daß sich das Werk nach Möglichkeit direkt an den Abnehmer wendet und mit diesem unterhandelt, und daß ein Zwischenhandel kaum in Betracht kommt.

XVIII. 1. Organisation. Das Gesamtgeschäft zerfällt in den technischen Betrieb, das technische Bureau und das kaufmännische Bureau, welches letztere allein uns hier interessiert. Für die Erledigung der dem kaufmännischen Bureau überwiesenen Arbeiten werden eine Anzahl Abteilungen gebildet, und zwar getrennt für den Einkauf und den Verkauf, mit dem der Verkehr mit den Filialen, den Zweigbureaus und Vertretungen im In- und Auslande zusammenhängt; ferner bestehen die Rechnungsabteilung, die Buchhaltung mit der Kasse, die Kalkulation, die Montage mit der Expeditions- und Reparaturenabteilung und die Reklameabteilung. Die Arbeiten in den einzelnen Abteilungen werden im großen und ganzen so erledigt, wie dies bereits für ähnliche Betriebe geschildert wurde. (Siehe z. B. VI. und XV.)

XVIII. 2. Verkauf. Die eingehende Korrespondenz wird auch hier in gemeinsamer Konferenz geöffnet und von dem verantwortlichen Angestellten für jede Abteilung getrennt in Mappen gelegt. Der Chef der Abteilung verteilt sie, nachdem er sie gelesen hat, zur Erledigung an seine Leute. Soweit die Verkaufsabteilung in Betracht kommt, erfolgt zunächst eine Durchsicht der eingegangenen Anfragen. Ist eine besondere Prüfung der Angelegenheit erforderlich, so muß, wenn eine eingehende Bearbeitung der Sache nötig ist, mit dem technischen Bureau konferiert werden. Handelt es sich hingegen um eine Anfrage, die keiner weiteren Erklärung bedarf, so wird sie dem in Betracht kommenden Platzvertreter zur Erledigung übersandt.

Sowohl für die Begleitschreiben an die Vertreter, als auch für ein entsprechendes Avis an den Interessenten, in dem ihm mitgeteilt wird, welcher Vertreter mit der Bearbeitung der Angelegenheit beauftragt wurde, sind Formulare vorgedruckt, bei denen nur in jedem Einzelfall die Adresse auszufüllen ist.

Das Formularwesen ist im vorliegenden Fall möglichst zweckmäßig und weitgehend ausgestaltet, um die große Menge gleichartigen Schreibwerks zu ersetzen, die eine ganze Anzahl Angestellter mehr erforderte und überdies eine geisttötende Arbeit wäre, da immer und immer wieder derselbe Text abgeschrieben werden müßte.

Zur Kontrolle der Anfrage werden Karten ausgestellt, die außer der Adresse des Reflektanten kurze Angaben über die Anfrage, das Angebot und sonstige wissenswerte Bemerkungen enthalten, und die nach Bezirken und Vertretern geordnet werden.

Ist nach einer dem einzelnen Fall angemessenen Zeit keine Nachricht über den weiteren Verlauf der Angelegenheit von dem Vertreter eingegangen, so erfolgt auch mit Hilfe von vorgedruckten Formularen eine Rückfrage, zu der sich der Vertreter äußern muß. Außerdem hat in gewissen Zwischenräumen jede Vertretung ohne besondere Aufforderung über die letzten Verkaufsverhandlungen und Offerten zu berichten und erhält ihrerseits wieder eingehende Informationen über den ganzen Geschäftsgang, die größeren Verkäufe u. dgl., die ihr zur Vertretung der Firma und zur zweckmäßigen Bearbeitung der Lieferanten dienlich sein können.

Dieser ganze Verkehr mit den Außenangestellten, deren Hauptaufgabe also darin besteht, dem Bedarf nachzuspüren und die Offerten zweckmäßig zu erledigen, ist Sache der Verkaufsabteilung.

Ist ein Geschäft zum Abschluß gekommen, was die Vertreter auf Grund ihrer allgemeinen Instruktion und unter Berücksichtigung der Geschäftsgebräuche und Verkaufsnormen selbständig erledigen können, immer allerdings unter ausdrücklichem Vorbehalt der Bestätigung durch die Firma, so hat die Verkaufsabteilung zunächst das Geschäft zu prüfen. Es kommt dabei darauf an zu beurteilen, welche Form des Verkaufs im vorliegenden Fall angebracht ist, ob es sich um ein Kassengeschäft oder einen offenen Kredit handeln kann, ob etwa ein Eigentumsvorbehalt gemacht werden muß, oder ob wegen der bestehenden Rechtsunsicherheit eine gewisse Form der Vermietung vorzuziehen ist. Im großen und ganzen erledigt sich die Prüfung nach bestimmten Grundsätzen, die im Einzelfall naturgemäß einer persönlichen Beurteilung einen gewissen Spielraum lassen. Dann ist aber noch weiter zu erwägen, ob die eingegangenen technischen Bedingungen ausführbar sind, ob die Preise mit den Vorschriften übereinstimmen usw. Ist der Auftrag geprüft und richtig befunden, so wird ein entsprechender Kaufbrief ausgestellt, zu dem gleichfalls fein durchdachte, umfangreiche Formulare Verwendung finden. Sollten Abweichungen von den mit dem Vertreter vereinbarten Bedingungen oder etwaige Korrekturen erforderlich sein, so wird der Ordnung halber eine Einverständniserklärung des Kunden mit den Aenderungen eingeholt, wozu dem Kunden auch schon fertige Vordrucke zur Unterschrift beigelegt werden.

Ist dem Kunden gegenüber das Geschäft klar zum Abschluß gebracht, so erfolgt die weitere Bearbeitung für das Werk selbst. Zu diesem Zwecke werden von der Verkaufsabteilung besondere Zettel, sogenannte Bestellzettel aus-

gestellt, von denen jede Abteilung, die mit der Erledigung des Verkaufs zu tun hat, eine Abschrift erhält. Außer der Bestellungsnummer und der Bezeichnung des Modells enthält dieser Zettel, entsprechend den dem Verkaufsbrief entnommenen Bedingungen, Angaben über Verzugsstrafen, Liefertermine, Datum der Bestellung, Vertretung, Besteller, Bestimmungsort und Empfänger, Nebenlieferungen, in Zahlung genommene Gegenstände, Betriebszweck sowie Daten, die für die Konzession und die Aufstellung in Betracht kommen, und sonstige Angaben, die von Bedeutung sind.

Soweit angängig, sind die Angaben auch schon vorgedruckt, so daß in der Regel die nicht zutreffenden nur zu durchstreichen sind, und im übrigen ausschließlich die ganz individuellen Bestandteile des Auftrages eingetragen werden müssen.

Eine besondere Anfertigung der in Auftrag gegebenen Maschinen braucht in der Regel nicht stattzufinden, da es sich meist um Normalmodelle handelt, die gleichzeitig in größerer Anzahl, unter Umständen auch „auf Lager" hergestellt werden, und bei denen nur ausnahmsweise unter Berücksichtigung eines besonderen Zweckes Abweichungen vorkommen.

Wie in anderen Fällen, so wird auch hier ein Kommissionsbuch geführt, das die für den Verkauf wichtigen Daten aufnimmt.

Erwähnt sei der Vollständigkeit halber, daß nicht nur fertige Maschinen hergestellt und verkauft werden, sondern in bedeutendem Umfang auch Ersatzteile für bereits früher gelieferte Erzeugnisse, die in ähnlicher Weise behandelt werden wie die vollständigen Neulieferungen. Mit der Montageabteilung, die bereits erwähnt wurde, ist auch eine sogenannte Reparaturabteilung verknüpft, die die Reparatur und die Kontrolle der gelieferten in Betrieb befindlichen Maschinen betreiben soll.

XVIII. 3. Spedition und Montage. Außer zum technischen Bureau und zur Werkstatt geht eine Kopie der Bestellung zur Speditionsabteilung, zur Rechnungsabteilung und zum Einkauf. Aufgabe der Speditionsabteilung ist es nun, sich gleich bei Eingang eines derartigen Bestellzettels darüber klar zu werden, in welcher Weise der Versand am zweckmäßigsten erfolgen kann. Es sind dabei die zu benutzenden Bahn- oder Wasserwege zu prüfen, die einzelnen Vorteile und Nachteile gegeneinander abzuwägen, besondere, schwierige Ladeverhältnisse zu berücksichtigen, und erforderlichenfalls, bei Ueberseetransport, ist Schiffsraum zu engagieren; und alle Vorkehrungen müssen getroffen werden, daß der Transport zum vorgesehenen Termine glatt erfolgen kann.

Die Montageabteilung hat dafür Sorge zu tragen, daß zu den Lieferterminen ein Monteur zur Verfügung steht, der die Aufstellung der Maschine an Ort und Stelle zu leiten hat.

XVIII. 4. Buchführung. Ist der Versand erfolgt, so wird die Rechnungsabteilung durch einen entsprechenden Expeditionszettel von der ausgeführten Lieferung in Kenntnis gesetzt und hat dann die Rechnung zu schreiben. Die Unterlage zur Berechnung entnimmt sie dem ihr bei Eingang des Auftrages zugestellten Bestellzettel. Sie hat also die Maschinen und die dazu gehörigen Gegenstände zu berechnen, Gegenwerte in Abzug zu bringen, die besonderen Zahlungs- oder Lieferungsbedingungen hervortreten zu lassen, kurz, die Berechnung des Auftrages vorzunehmen. Zur Berechnung besonders schwieriger Reparaturen sind einige Techniker vorhanden, die vor allem auf richtige Bezeichnung der ausgeführten Arbeiten achten müssen. Die Rechnungen werden gleichfalls in mehreren Exemplaren hergestellt, von denen der Kunde das eine erhält, während eins als Kopie in ein Buch eingeheftet wird. Ein dritter Durchschlag erfolgt sofort mit der besonders für diesen Zweck eingerichteten Schreibmaschine auf einen Kontobogen, wobei die Einzelbeträge z. T. gleichzeitig durch die mit der Schreibmaschine verbundene Additionsmaschine aufaddiert werden. Diese zusammengehefteten Bogen bilden das Fakturenbuch.

Dieses Buch aus den zusammengefaßten Rechnungskopien dient gleichfalls als Grundbuch für die sich daran anschließenden Buchungsarbeiten. Die Belastung der einzelnen Abnehmer erfolgt auf die mittels Karten geführten

laufenden Konten. Außerdem werden Notizen für die Provisionsberechnung der Vertreter in Bücher eingetragen, über die die Abrechnung zu bestimmten Terminen vorgenommen wird. Im übrigen ist über die Buchführungsarbeiten hier nichts weiter zu erwähnen, da sie sich in derselben Weise abwickeln, wie dies in den anderen Fällen geschildert wurde, und ihrem Wesen und ihrer Bedeutung nach nichts Besonderes bieten. Es handelt sich wie in den früher besprochenen Fällen eben um Eintragungsarbeiten und Uebertragungen, die eine gewisse Aufmerksamkeit erforderlich machen und unter Entwicklung einer mit der Zeit erworbenen Fertigkeit und Gewandtheit im Ausführen der Arbeiten und im Rechnen vor sich gehen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß wir es mit einem großen Werk zu tun haben, das eine Einteilung und Einrichtungen erforderlich macht, wie diese anderwärts besprochen werden. Hierbei verursachen Massenarbeiten gewisse Schwierigkeiten, die aber für die Hauptmenge der Buchhaltungsposten durch das Detaillieren der einzelnen Arbeiten, die dann eine ganz schematische Form annehmen, wieder wesentlich vereinfacht und erleichtert werden. Mit der Buchführung hängt die übliche Kontrolle über die Außenstände, die Erledigung der einschlägigen Korrespondenz sowie der Verkehr mit den Banken zusammen.

Mit der Buchhaltung ist die Kassenverwaltung verknüpft, die sich gleichfalls in den üblichen Formen bewegt, und mit der die Verwaltung der Wohlfahrtseinrichtungen verbunden ist.

XVIII. 5. Betriebsbuchführung. Eine Betriebsbuchführung für die eigentliche Produktion ist auch im vorliegenden Fall nicht durchgeführt, weil der zur buchmäßigen Ueberwachung erforderliche Apparat ein zu ausgedehnter und komplizierter sein müßte, um zu einem einigermaßen zuverlässigen Ergebnis zu führen, und weil für den kleinen Zeitraum, für den sie wirken sollte, zudem kein Interesse vorliegt. Durch die kaufmännische Buchführung erfolgt ja eine ständige Ueberwachung der gesamten Aufwendung, worüber monatlich eine Rohbilanz aufgestellt wird, so daß besondere Ueberraschungen am Schlusse eines Jahres in größerem Umfang nicht zu erwarten sind. Der Betrieb selbst übt außerdem eine gewisse Kontrolle aus über die in Arbeit befindlichen Maschinen, die aber mehr einen zeitlichen als einen rechnungsmäßigen Charakter trägt. Eine genauere Kontrolle einführen zu wollen, etwa wie durch Laufzettel, die in Tuchfabriken dem betreffenden Stück angehängt werden, ist im vorliegenden Falle, auch mit Rücksicht auf die ganze Art der Verarbeitung, ausgeschlossen. Außerdem ist der Weg, den die einzelnen Maschinen und Maschinenteile durch den Fabrikationsbetrieb hindurch nehmen, ein unter Umständen so verschiedener, so komplizierter, daß eine buchmäßige Erfassung in den meisten Fällen, wie erwähnt, äußerst schwer durchführbar wäre, bezw. praktisch einfach unmöglich ist.

Es erfolgt lediglich eine Ueberwachung der Maschinenvorräte, indem die Abgänge auf Grund der Anforderungszettel oder sonstiger Unterlagen in Ausgangsbücher eingetragen werden, wobei sich durch Vergleich mit den Eingängen bezw. den früheren Beständen die ungefähren Vorräte feststellen lassen, wie dies für ähnliche Einrichtungen geschildert wurde (siehe VI, 9).

XVIII. 6. Einkauf. Aehnlich wie die Verkaufsabteilung ist auch der „Einkauf" organisiert. Ein Einkaufschef steht an der Spitze und verfügt über die notwendige Anzahl Hilfskräfte. Zunächst ist dafür zu sorgen, daß das laufende Gebrauchsmaterial beschafft wird, und daß entsprechende Abschlüsse getätigt werden. Die Entscheidung über die einzuholenden Angebote und Bestellungen erfolgt naturgemäß im Einverständnis mit dem technischen Betrieb, und dort, wo es sich um größere Aufträge oder langfristige Kontrakte handelt, nach Konferenz mit der Gesamtleitung, die auf Grund der Vorschläge des Verkaufschefs in der Regel entscheidet. Die Anträge auf Abruf oder auf Beschaffung außergewöhnlicher Bedarfsartikel gehen aus von dem technischen Betrieb oder dem Zentralmagazin, in vielen Fällen unter besonderer Bezugnahme auf einen vorliegenden Auftrag, über den der Einkauf ja auch eine Mitteilung erhält.

Die schriftlichen Arbeiten sind auch hier durch ein ausgedehntes Formularsystem in weitestgehendem Maße vereinfacht. Für Anfragen, für Bestellungen in

verschiedener Form, für vorläufige oder endgültige Ablehnung einer Offerte, für Abrufe oder Anmahnung von Lieferterminen etc. sind Vordrucke der verschiedensten Art in Form von Briefen, Mitteilungen oder Postkarten in Verwendung, die im Einzelfall nur durch die in Betracht kommenden Adressen und die speziellen Angaben auszufüllen sind.

Ueber die Bestellungen und Abschlüsse werden Einkaufsbücher geführt, während gleichzeitig die Originalaufträge geheftet aufbewahrt werden, um als Kontrolle der eingehenden Rechnungen zu dienen. Aus diesen Büchern macht sich der Leiter zur leichteren Uebersicht über den Stand der Aufträge und Abschlüsse laufend Auszüge.

XVIII. 7. Kalkulation. In der Kalkulationsabteilung werden nach den Angaben des technischen Betriebs (d. h. Arbeitszetteln und Materialzetteln) vor allem neue Modelle und neue Typen berechnet, und zwar nachträglich, während ein Voranschlag durch die Kalkulationsabteilung nicht erfolgt. Es ist dies Sache der konstruierenden Ingenieure, die den ungefähren Herstellungspreis auf Grund ähnlicher, bereits angefertigter Modelle, veranschlagen. Die von der Kalkulationsabteilung ausgerechneten Gestehungskosten bilden dann unter entsprechender Berücksichtigung der allgemeinen Unkosten und der Verwaltungskosten, unter Zuschlag eines entsprechenden Nutzens, die Grundlage der Verkaufspreise, die in dem Katalog Aufnahme finden, und auf deren Basis die Abschlüsse getätigt werden.

Bei der Kalkulation, die in der Regel von vier Angestellten ausgeführt wird, die mit der Eigenart des Geschäftes und mit den Einzelheiten des Betriebes möglichst vertraut sein müssen, kommt es nicht nur auf eine reine Berechnung auf Grund der ihnen vom technischen Betriebe gemachten Angabe an, vielmehr soll dabei auch gleichzeitig eine gewisse Kontrolle in der Weise erfolgen, daß etwaige außergewöhnliche Abweichungen oder unverständliche Posten nachgeprüft oder klargestellt werden.

Mit der Lohnberechnung und der Verwaltung und Erledigung der Arbeiterangelegenheiten hat das kaufmännische Bureau nichts zu tun. Diese Arbeit ist ebenso wie die Verwaltung des Zentralmagazins dem technischen Betrieb angegliedert und unterstellt.

XVIII. 8. Reklame. Von außergewöhnlicher Bedeutung ist die Tätigkeit der Reklameabteilung, die mit vier Angestellten besetzt ist und unter der Leitung eines Prokuristen ziemlich selbständig arbeitet. Mit dem anfangs erwähnten Wesen des Geschäftes hängt es eng zusammen, daß der Verkauf nicht nur durch einen zweckmäßig eingerichteten Außendienst organisiert, sondern gleichfalls durch eine umfangreiche, dem Geschäft aufs engste angepaßte Propaganda durch Annoncen, Anzeigen, Veröffentlichungen, Kataloge u. dgl., vor allem auch durch Ausstellungen, gefördert werden muß. Alles, was mit einer derartigen Propaganda zusammenhängt wird durch die Reklameabteilung ausgeführt. Dem Charakter des Geschäftes entsprechend bewegt sich diese Reklame in einer durchaus vornehmen und feinen Form, die ihrerseits aber doch wieder so gewählt werden muß, daß sie ihren Zweck erfüllt. Alle Mittel einer raffinierten Technik, besonders bezüglich der äußeren Ausstattung, sind zweckmäßig zu benutzen. Das gilt sowohl hinsichtlich des Papiers als auch des Drucks und der entsprechenden Wahl der Bilder und Zeichnungen, die einen künstlerischen Wert haben sollen. Erschwert wird die Reklame besonders dadurch, daß dem deutschen Geist eine gewisse Kleinmütigkeit in der Beurteilung derartiger Maßnahmen anhaftet. Man muß sich deshalb nach Möglichkeit an alte Ueberlieferungen und Einrichtungen halten und kann nicht zu außergewöhnlichen Veranstaltungen greifen, wodurch, wie z. B. in Amerika und England, die Ausgestaltung einer zweckmäßigen und doch geschmackvollen Reklame wesentlich erleichtert wird.

Die Reklameabteilung in ihrer heutigen Form besteht schon seit langen Jahren. Eine dauernde und nachhaltige Reklame ist im Interesse der ständigen Vergrößerung und Erweiterung des Geschäftes durchaus erforderlich. Ein Abnehmer braucht nun einmal nicht ständig und jederzeit eine der in Betracht

kommenden Maschinen, sondern nur in verhältnismäßig großen Zwischenräumen, oder auch nur einmal; aber wenn der Bedarf eintritt, dann muß er wissen, daß die betreffende Firma diese Sachen in zweckmäßiger, guter Weise herstellt. Durch ständige unaufdringliche Bekanntmachungen muß fortwährend darauf hingewiesen werden, wer derartige Maschinen baut, und vielleicht auch auf die Vorzüge der Benutzung einer maschinellen Anlage aufmerksam gemacht werden. Die beste Geschäftsempfehlung ist zweifellos eine gute Qualitätsware, die sich von Mund zu Mund empfiehlt. Aber sich hierauf allein zu verlassen genügt nicht, besonders wenn es darauf ankommt, den Absatz eines Geschäftes nach Möglichkeit zu heben und alle erdenklichen Absatzmöglichkeiten zu erschließen; es muß dabei auf Unterstützung durch Veröffentlichungen Gewicht gelegt werden.

In Betracht kommen außer ständigen Anzeigen in Fachzeitschriften oder in anderen Blättern, die in Abnehmerkreisen gelesen werden, gelegentliche Veröffentlichungen oder Besprechungen in den geeigneten Organen, die Beilage von Flugblättern zu Zeitschriften, die Zusendung besonderer Drucksachen über die eine oder die andere Spezialität und vor allem gediegen und zweckmäßig ausgearbeitete Kataloge. Welcher Weg nun im einzelnen Fall gewählt wird, richtet sich, abgesehen von einem gewissen auf Erfahrung beruhenden Verfahren, teils nach dem Gutdünken des Abteilungsleiters, der immer darauf bedacht sein muß, zweckmäßige, wirksame neue Wege zu einer erfolgreichen Reklame zu finden, teils auch nach plötzlich eintretenden Notwendigkeiten. Wenn etwa eine Konkurrenzfirma in einem Gebiet eine großzügige Reklame in die Wege leitet, so muß diese sofort in wirksamer Weise erwidert werden. Ob hierzu die Form der Annoncen, Drucksachen oder besonderer Veröffentlichungen gewählt wird, die den Interessenten direkt zugeschickt werden, richtet sich nach der Lage der Verhältnisse. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, liegt ja eine große Schwierigkeit[1]) bei der Auswahl der einzuschlagenden Wege darin, daß sich die direkte Wirkung einer Reklame nur äußerst schwer oder fast gar nicht beurteilen läßt. Man ist bei seinen Entscheidungen in gewissem Maße mehr oder weniger auf das Gefühl und das eigene Gutdünken angewiesen, wobei naturgemäß die im Laufe der Jahre gesammelten Erfahrungen sowie auch eine eingehende Kenntnis der Ansichten und Gewohnheiten der Abnehmer und ihrer Denkweise von großem Wert sind. „Man muß an den Verstand der Leute appellieren, ihnen die Sache so leicht begreiflich machen, daß sie wie Fachleute, trotzdem es sich in den meisten Fällen um Laien handelt, von einer Maschine reden können und ihren Zusammenhang zu verstehen scheinen." Aber den richtigen Weg immer zu finden und die größte Wirksamkeit zu erzielen, bleibt doch bis zu einem gewissen Grade ein außergewöhnliches Geschick, vielleicht eine Anlage, ebenso wie mancher bei Revisionen Fehler findet und gleich darauf stößt, die ein anderer trotz noch so mühseligen systematischen Rechnens übersieht. Eine Reklame wird z. B. ganz anders gehandhabt und eingerichtet werden müssen, wenn sie sich an Kreise der Großindustrie wendet, als wenn sie ihre Abnehmer unter der landwirtschaftlichen Bevölkerung sucht.

Ein Hauptgewicht wird, wie erwähnt, auf eine zweckmäßige, schöne Ausgestaltung der Kataloge gelegt. Die Ausführung muß künstlerisch sein, und es kommt darauf an, die geeigneten Künstler heranzuziehen und unter Umständen geeignete Ideen zu geben. Dabei ist auch die Wahl einer guten Papierqualität, des besten Druckes, einer schönen Anordnung und Gruppierung der Schriftsätze durchaus erforderlich. Dazu kommt dann noch eine entsprechende Auswahl der für die Vervielfältigung am besten geeigneten Form der Ausführung von Zeichnungen und Bildern.

Von größter Wichtigkeit ist aber die geschickte Abfassung von Beschreibungen und Erklärungen. Leichte Verständlichkeit, gewandter Stil, Wahrung der Sachlichkeit und möglichste Kürze sind dabei immer große Vorzüge. Besonders auch bei der Annoncen- und Zettelreklame kommt es darauf an, mit möglichst wenig Worten den Vorzug einer Maschine klar und deutlich vor Augen zu führen unter Benutzung einer gefälligen, unaufdringlichen Form.

[1]) Vergl. VI, 2.

In den Katalogen wird es sich ferner vielfach darum handeln, Gutachten und Empfehlungen in zweckmäßiger Weise einzuflechten; das gleiche gilt für die sachgemäßen Besprechungen und Veröffentlichungen von Abhandlungen in Zeitschriften. Die Unterlagen, soweit sie technische Fragen betreffen, erhält die Reklameabteilung naturgemäß vom technischen Betrieb, bezw. vom technischen Bureau. Jedoch müssen selbstverständlich von den Angestellten auch insoweit technische Kenntnisse verlangt werden, daß ein Verständnis der Einrichtungen möglich ist, und vor allem eine zweckmäßige Umarbeitung der Beschreibungen und Betriebsmitteilungen vorgenommen werden kann, so daß sie sich in den Katalog im Einklang mit den vorhin erwähnten Grundsätzen einreihen lassen.

Für den Verkehr der Reklameabteilung mit den Zeitungen, den Verlagsanstalten, Druckereien usw. sind in ausgedehntem Maße gleichfalls gedruckte Formulare in Gebrauch, die im Einzelfall nur ausgefüllt werden, so daß die Schreibarbeit auch hier auf ein Minimum beschränkt wird. Auch für die Auftragsbestätigungen seitens der in Anspruch genommenen Anstalten liegen fein durchdachte Vordrucke vor, die den Formularen für die Aufträge entsprechen.

Ueber die laufenden Insertionsaufträge usw. wird eine Statistik geführt, die aber nur eine Nebenarbeit darstellt. Einige Gewandtheit erfordert auch die Behandlung und Wertung der von Inseraten-Agenten schriftlich oder mündlich gemachten Angaben.

Als Nebenarbeiten hat die Reklameabteilung die Verteilung der verschiedenen ihr zugehenden Bücher vorzunehmen, die mit einem Laufzettel versehen bei den interessierten Herren zirkulieren. Ebenso laufen die Belegnummern der verschiedenen Zeitschriften, in denen inseriert wird, bei der Reklameabteilung ein, die naturgemäß auch recht viel wertvolles Material enthalten, was den einen oder anderen Angestellten interessiert. Es ist deshalb Gelegenheit geboten, daß diese Zeitschriften, die aus der ganzen Welt hier zusammenlaufen, den beteiligten Angestellten zugänglich gemacht werden.

XVIII. 9. Allgemeines. Von den einzelnen Angestellten wird ausnahmslos eine durchaus brauchbare Leistung verlangt. Eine höhere Schulbildung allein bietet hierfür keine Gewähr. Es ist recht gutes und brauchbares Material auch aus Bürgerschulen hervorgegangen, obgleich hierbei immer der Mangel an Sprachkenntnissen eine große Lücke bildet, die nur sehr schwer auszufüllen ist. Sprachkenntnisse müssen der Regel nach möglichst von allen Angestellten verlangt werden, wenigstens wenn sie darauf reflektieren, weiterzukommen und nicht ihr Leben lang schematische Schreibarbeiten ausführen wollen, die als Anfangsarbeiten von jedem Angestellten zu erledigen sind und sich auch später nicht ganz vermeiden lassen. Der größere Teil des Absatzes der Firma geht nach außerdeutschen Ländern, wobei bisher vorwiegend Gebiete romanischer Zunge, einschließlich Südamerika und Rußland, neuerdings aber auch immer mehr englischredende Gebiete in Betracht kommen. Der persönlichen Initiative wird nach Möglichkeit ein gewisser Spielraum gelassen, wenn auch die Erfahrung zu bestimmten Formen geführt hat, die eingehalten werden müssen. Naturgemäß läßt sich dies nicht bei allen Arbeiten durchführen. Dort, wo es sich um das Abschreiben von Notizen in bestimmt vorgeschriebene Bücher handelt, oder um das einfache Ausfüllen von Vordrucken, oder auch um rein rechnerische Tätigkeiten, sind bestimmte Formen und eine bestimmte Richtung des Geistes von vornherein gegeben. Aber soweit möglich, besteht doch ein System der Erziehung, das dahin zielt, innerhalb des bestehenden Rahmens möglichst selbständige Naturen heranzubilden. Brauchbare Leute sucht man deshalb zu fördern und weiterzubringen, und wenn eine Stelle frei wird, erfolgt die Besetzung, soweit geeignete Angestellte da sind, nach Möglichkeit so, daß man diese aufrücken läßt. Man will keine Maschinenarbeiter, sondern selbständig denkende Menschen.

Jeder Angestellte hat also innerhalb eines gewissen Raumes die Möglichkeit einer eigenen Betätigung, während der Chef für die straffe Durchführung der ganzen Organisation zu sorgen hat.

Die geeigneten Angestellten, die die nötige Initiative und Eignung in sich fühlen, streben in der Regel danach, im Außendienst Verwendung zu finden, da diese Posten naturgemäß als die schwierigeren und verantwortlicheren am besten bezahlt sind. Und hierfür ist es von großer Wichtigkeit, daß die Bewerber in dem Geschäft in geeigneter Weise vorgebildet sind. Tatsächlich werden als auswärtige und ausländische Platzvertreter fast ausschließlich Leute angestellt, die eine Schule im Hause selbst durchgemacht haben. Der Geist des Geschäftes, von dem der einzelne durchdrungen sein muß, und den er nur im Geschäft selbst erlernen und sich aneignen kann, ist bei der ungeheuern Ausdehnung des gesamten Vertreternetzes von größter Wichtigkeit, da sonst ein zweckmäßiges und geeignetes Zusammenarbeiten im Sinne des Mutterhauses sehr erschwert wird und ein zu großes Schwanken entsteht, wenn die Homogenität des gesamten Personals nicht gewahrt bleibt. Für den Verkehr mit den Abnehmern ist es durchaus erforderlich, über intelligente und geschäftskundige Leute zu verfügen. Es kommt ja darauf an, bei der fehlenden Stammkundschaft die Absatzmöglichkeiten auf alle mögliche Weise zu erspähen und zu benutzen, und die Aufträge hereinzuziehen. Hierbei ist eine gewisse Fachkenntnis erforderlich, aber nicht in dem Umfang, wie etwa bei Fabriken, die vollständige Anlagen liefern, da die Produktion nach Möglichkeit normalisiert ist, und an Hand der gut ausgearbeiteten Kataloge und Beschreibungen ein einigermaßen klarer Kopf sich nicht allzuschwer einarbeiten kann. Hauptsache ist die Fähigkeit zu verkaufen bezw. Verkäufe zu vermitteln, und so kommt es denn, daß die selbständigen Filialen möglichst mit einem Kaufmann besetzt sind, der sich die nötigen technischen Kenntnisse angeeignet hat, oder mit einem Techniker, der gleichzeitig hervorragender Kaufmann ist.

Die verantwortlichsten Posten im Kontor haben die einzelnen Leiter der Abteilungen, denen auch die weitest gehende Selbständigkeit zugestanden wird; doch werden prinzipielle Entscheidungen nach Rücksprache mit der Direktion getroffen. Eine allzugroße Bindung der Abteilungsvorsteher läge auch kaum im Interesse des Geschäftes. Bei der Reklameabteilung müssen z. B. die Kosten im Verhältnis zum Umsatz stehen, worüber der Reklamechef sich gegebenenfalls zu informieren hat. Wenn aber etwa durch das Verhalten der Konkurrenz oder aus sonstigem Anlaß, z. B. bei Einführungen von Neuerungen u. dgl., größere Aufwendungen erforderlich werden, so müssen diese eben einfach nach bestem Ermessen gemacht werden. Die übrigen Abteilungen halten sich ja mehr in einem gegebenen Rahmen, wenn auch etwa bei der Montage oder bei der Spedition oder auch im Einkauf und Verkauf selbständige Entschließungen bis zu einer gewissen Grenze ständig vorkommen und vorkommen müssen; im einzelnen wurde hierauf ja schon hingewiesen.

Zum Schluß sei noch bemerkt, daß Lehrlinge nicht ausgebildet werden. Für Stellen, die Leute brauchen, und die nicht durch Aufrücken besetzt werden können, erfolgen deshalb Neueinstellungen. Bei jüngeren Angestellten tritt zunächst eine Verwendung für leichtere Arbeiten ein, aus denen dann ein allmähliches Aufrücken stattfindet. Richtiges und gutes Deutsch, Intelligenz und Fähigkeit sind vor allem Grundbedingungen, die gefordert werden. Sprachkenntnisse sind äußerst wichtig und für die höheren Stellungen unerläßlich; sie müssen, soweit sie nicht mitgebracht werden, durch Selbststudium oder durch Teilnahme an entsprechendem Unterricht ersetzt werden. Hierzu wird aber ein junger Mann, der einigermaßen Interesse zeigt, von selbst getrieben, da ein großer Teil der Korrespondenz und der Rechnungen, vor allem auch in der Reklameabteilung, fremdsprachlich ist. Eine besondere Fertigkeit erfordert die umfangreiche Registratur, bei der es vor allen Dingen darauf ankommt, daß der verwaltende Angestellte ein möglichst gutes Gedächtnis hat, um bei älteren Schriftstücken, die wieder gebraucht werden, sich leicht und rasch zu erinnern.

XIX.

Sehr großes Kontor einer Spezialmaschinen- und Maschinenteile-Fabrik mit vorwiegend periodischem Absatz an meist industrielle Bedarfskreise des In- und Auslandes durch Außendienst.

(Ausführung der Arbeit unter Oberleitung des Direktoriums und der leitenden Prokuristen durch Abteilungen.)

XIX. Eine ganz ähnliche kaufmännische Organisation und Gliederung, wie die vorstehend behandelte Maschinenfabrik, zeigt ein bedeutendes Werk der „schweren Industrie", das in der Hauptsache Qualitätsware herstellt. Es möge deshalb genügen, einige eigenartige, dem Umfang des Geschäftes in besonderer Weise angepaßte Verhältnisse zu schildern, während im übrigen und auch bezüglich der Wertung der einzelnen Arbeiten auf die Berichte XV und XVIII verwiesen sei.

XIX. 1. Einkauf. Die Einkaufsabteilung ist auch hier mit einem Vorsteher und den erforderlichen Hilfsarbeitern besetzt. Besonders eigenartig ist dabei jedoch, daß die Hauptentscheidung durch den technischen Betrieb zu erfolgen pflegt, der auch im übrigen entscheidend mitspricht. Die Hauptarbeit besteht infolgedessen darin, daß die vom technischen Betriebe gewünschten und vorgeschlagenen Offerten eingeholt, die Preise verglichen, die Vorzüge und Nachteile der einzelnen Offerten gewertet und dem Betriebe entsprechende Vorschläge zur Entscheidung unterbreitet werden. In vielen Fällen werden die zum Wettbewerb heranzuziehenden Firmen von der technischen Leitung vorgeschlagen. Die Entscheidung über besonders wichtige Geschäfte oder langfristigere Abschlüsse bedarf naturgemäß der Genehmigung der Geschäftsleitung.

Ist die Entscheidung über einen zu erteilenden Auftrag gefallen, so erfolgt die Bestellung teils unter Verwendung gut durchgearbeiteter Formulare, in die die zu bestellenden Waren mit den betreffenden Preisen und Bedingungen auf Grund der Offerten eingetragen werden. Ueber die erteilten Aufträge werden entsprechende Notizen geführt.

Nach erfolgter Lieferung sind die darüber eingehenden Rechnungen, deren rechnerische Richtigkeit, sowie die Uebereinstimmung der Lieferung mit dem Auftrage zu prüfen. Die Prüfung der technischen Beschaffenheit und Brauchbarkeit der Waren erfolgt durch den technischen Betrieb.

Die Leitung der Abteilung untersteht einem Handelsbevollmächtigten, der die Arbeiten unter seine Assistenten zweckmäßig verteilt. Die Gesamtarbeit ist nur zum Teil selbständig, besonders dort, wo es sich um ausschließlich leitende Tätigkeit handelt. Der Vorsteher hat beispielsweise bezüglich der Einholung der Offerten eine gewisse Selbständigkeit; es gehört gerade zu seiner Aufgabe, nach möglichst günstigen Bezugsquellen zu spähen. Ebenso stellt der Verkehr mit Reisenden und Vertretern immer die Anforderung eines gewissen selbständigen, zweckbewußten Handelns. Aber ein selbständiges Handeln wird doch ganz wesentlich beschränkt durch die Mitwirkung des technischen Betriebes, durch die Geschäftsgewohnheiten und vor allem durch die Notwendigkeit, nur hervorragendes Rohmaterial zu benutzen, da es sich darum handelt, Qualitätsware herzustellen, was naturgemäß dazu führt, daß ohne triftigen Grund ein Wechsel der Lieferanten nicht eintritt.

Immerhin kann aber doch auch innerhalb der so gezogenen Grenzen ein geschicktes Verhalten im Verkehr mit den Lieferanten, ein Abwägen und zielbewußtes Durchdrücken von eigenen Wünschen, eine geschickte Heranziehung der Konkurrenz wesentliche Vorteile bieten, die lediglich ein Erfolg persönlicher Tüchtigkeit der Einkäufer oder des die Abteilung leitenden Vorstehers sind.

Eine Schwierigkeit liegt vielleicht darin, daß Gegenstände verschiedenster Art, Tonröhren, eiserne Schrauben, Holz, Betriebsmaterialien etc. von denselben Angestellten behandelt werden, während in dem vorhin geschilderten Betriebe nach Möglichkeit gleichartige oder ähnliche Waren immer von denselben oder einer besonderen Gruppe von Angestellten zu bearbeiten sind.

XIX. 2. Verkaufskorrespondenz. Zur Erledigung der mit dem Verkauf zusammenhängenden schriftlichen Arbeiten dient das „Korrespondenzbureau", während die übrigen Abteilungen den sie betreffenden Briefwechsel selbst erledigen.

Die eingehenden Briefe kommen zunächst zu einer gemeinsamen Zuteilungsstelle, wo sie geöffnet, sortiert und verteilt werden. Es geschieht dies in der Weise, daß die leitenden Herren der Abteilungen und Mitglieder der Direktion gemeinsam um einen Tisch sitzen, die sämtlichen eingehenden Briefe lesen, und durch Anbringung einer entsprechenden Chiffre bezeichnen, welche Herren von dem Inhalt Kenntnis zu nehmen haben.

Einige Briefe, die lediglich die Verwaltung angehen oder von dieser direkt erledigt werden, werden zurückbehalten, während die Hauptmasse zur Registratur geht. Dort erhalten sie eine laufende Nummer, werden ins Journal eingetragen und dann nach den darauf stehenden Zeichen in Umlauf gesetzt. Jeder Angestellte, der den Brief gelesen hat, streicht die ihn betreffende „Chiffre" aus und bestätigt durch Unterschrift die Kenntnisnahme. Er muß jetzt wissen, was er zu tun oder zu schreiben hat, und event. mit seinen Vorgesetzten oder den maßgebenden Dezernenten konferieren, während er einfachere Sachen, die keine besondere Information erfordern, selbständig erledigt. Größere wichtige Aufträge werden der Direktion besonders mitgeteilt.

Aus der eingelieferten Korrespondenz hat nun die eigentliche Korrespondenzabteilung alles das zu erledigen, was das Offertenwesen und den Verkauf betrifft. Sie schickt die Offerten heraus, teils in Erledigung einer Anfrage, teils auch ohne direkten Anlaß, lediglich zum Zweck der Reklame. Es liegt ihr auch der Verkehr mit den Reiseingenieuren oder den Vertretern ob, die die Kundschaft zu besuchen haben, wobei in jedem einzelnen Falle nach genauer Weisung eines leitenden Prokuristen oder der Direktion zu verfahren ist. Die Vertreter können auf Grund ihrer Instruktionen Angebote machen und die Kundschaft bearbeiten, jedoch bedarf jeder Auftrag zu seiner Gültigkeit der Bestätigung durch die Firma. Für die hinauszusendenden Angebote und auch für die Bewertung bezw. Bestätigung der eingehenden Aufträge erhält die Korrespondenzabteilung die Grundlagen vom technischen Bureau, das die Offerten in ihren Einzelheiten ausarbeitet.

Die Korrespondenzabteilung arbeitet im großen und ganzen nach gewissen feststehenden Normen und hat nur die Information der Leitung einzuholen, wenn es sich um Abweichungen handelt.

XIX. 2.a. Kalkulation. Die Kalkulation setzt die Preise ein, teils nach früheren ähnlichen Lieferungen, teils auf Grund besonderer Voranschläge. Die Kalkulationstätigkeit ist bei den verschiedenartigen Stücken, die hergestellt werden, äußerst vielseitig, wobei aber dadurch eine Erleichterung eintritt, daß es sich im großen und ganzen um die Berechnung von Gewichten handelt, für die die technische Abteilung wieder die Unterlagen geben muß. Genaues, zuverlässiges Rechnen ist eine der Hauptbedingungen für die Kalkulationstätigkeit, die außerdem technische Kenntnisse besonders bezüglich der Konstruktion erfordert, die sich aber durch längere Arbeit im Geschäft aneignen lassen, ohne daß hierzu spezifisch technische Kenntnisse erforderlich sind.

XIX. 2.b. Offertenverfolgung. Ist eine Offerte hinausgeschickt, so muß sie mit Hilfe von Verzeichnissen, teils in Buchform, teils in Form der Kartothek „verfolgt" werden, damit es möglich ist, erforderlichenfalls rechtzeitig Rückfragen oder andere Maßnahmen zu veranlassen, um einen Auftrag nach Möglichkeit zu sichern.[1]) Nach diesen Verzeichnissen werden zur Information der Direktion

[1]) C./f. VI, 3.

geeignete Auszüge angefertigt, und Preisverzeichnisse bezw. Offertenverzeichnisse hergestellt. Ebenso wie die Offerten, die ohne Anfragen gemacht worden sind, auf diese Weise kontrolliert werden, erfolgt auch eine Kontrolle der auf Grund von Anfragen gemachten Angebote. Eine Orientierung über die Kreditverhältnisse eines Interessenten oder eines Bestellers erfolgt durch die Buchhalterei.

Für die von der Korrespondenzabteilung zu erledigenden Schreibarbeiten kommen auch in ausgedehntem Maße besondere Formulare nach bewährten Mustern zur Verwendung. Geht ein Auftrag ein, so erfolgt die Buchung in das Kommissionsbuch auch durch die Korrespondenzabteilung, die sich gleichzeitig darüber zu orientieren hat, daß die Bedingungen mit der Offerte übereinstimmen, oder veranlaßt, daß sie in eine annehmbare Form gebracht werden, wie dies bereits vorhin erwähnt wurde.

Hiermit ist der Auftragsbrief zunächst für die kaufmännische Abteilung erledigt und geht zur sogenannten technischen Expedition weiter, die die nötigen Vermerke für den Versand daraus entnimmt und den Versand vorbereitet. In der technischen Expedition wird die Bestellung eingetragen und erhält eine Kommissionsnummer, die auf dem Briefe vermerkt wird, und mit der sie durch den ganzen Betrieb hindurchgeht. Die technische Expedition ist vorwiegend mit technischen Angestellten besetzt, weil die Behandlung der verschiedenartigsten Gegenstände technische Kenntnisse erfordert. Vom technischen Bureau wird dann eine Stückliste ausgestellt, die die Unterlage für die Fabrikation und später die Grundlage zur Kalkulation bildet.

XIX. 3. Technischer Betrieb. Ist ein Auftrag zum Versand bereit, so wird er der technischen Expedition zur entsprechenden Weiterbehandlung zur Verfügung gestellt. Das Versandbureau, dem die Versandbereitschaft vom Fabrikationsbetrieb angezeigt wird, hat für Ausstellung der Versandpapiere für Expedition und eventuelle Verzollungen zu sorgen und die nötigen Hilfsbücher für die Ausgänge zu führen; besonders der Vorsteher muß dabei gewisse fremdsprachliche Kenntnisse besitzen, da eine Anzahl der Sendungen ins Ausland geht.

Gleichzeitig erhält die Rechnungsabteilung vom Betriebe einen Versandzettel, der der Fakturierung zugrunde gelegt wird. Dieses Rechnungsbureau hat die sämtlichen ausgehenden Waren nach den gegebenen Unterlagen, teils aus den Aufträgen, teils aus den Stücklisten und Versandzetteln zu berechnen; hierbei sind Sprachkenntnisse von Wichtigkeit, da sowohl die Rechnungen mitunter in fremder Sprache ausgestellt werden müssen und hierzu immer ein Verständnis der Vermerke erforderlich ist, während andererseits auch einlaufende Bestellungsbriefe in fremder Sprache geschrieben sind.

Sind die Rechnungen ausgestellt, so werden sie doppelt kopiert. Ein Exemplar der Kopien wird vom Buchbinder zum sogenannten Fakturenbuch zusammengeheftet, das also ein vollwertiges Grundbuch bildet. In das eigentliche Rechnungsbuch, das zur Vereinfachung der Buchführung trotzdem noch geführt wird, erfolgt dann nur eine kurze Skizzierung der ausgehenden Rechnungen nach Nummer, Namen, Betrag und Gegenstand. Einzelheiten müssen erforderlichenfalls in dem zusammengehefteten Rechnungsbuch nachgesehen werden.

XIX. 4. Buchführung. Das handschriftlich hergestellte Rechnungsbuch dient dann als Grundlage für die weiteren Arbeiten in der Buchhalterei. Die Buchführung ist nach italienischer Art eingerichtet. Die laufenden Konten werden vorläufig in geheftete Bücher eingetragen. Weitere Einzelheiten würden sich genau mit dem decken, was an anderer Stelle über die Buchführung gesagt wurde.

Bezüglich der Organisation der Kasse sei in diesem Zusammenhang gesagt, daß zunächst eine Hauptkasse eingerichtet ist, die alle größeren Zahlungen zu leisten hat, während kleinere Zahlungen für Unkosten, Reisevorschüsse usw. durch eine abgetrennte Kasse erledigt werden, die sie in einem nach dem Kolonnensystem eingerichteten Kassenbuch verbucht. Getrennt von diesen Kassen besteht noch die Lohnkasse, die die Löhnungsgelder zur Auszahlung empfängt und

kleinere Zahlungen wie Lohnzahlungen beim Austritt, Vorschußzahlungen, Vorschüsse an Frauen auswärts befindlicher Arbeiter etc. leistet. Sie wird von dem Vorsteher des Bureaus für Arbeiterangelegenheiten verwaltet, das getrennt vom kaufmännischen Betriebe alle Arbeiten erledigt, die mit der Anstellung und der Beschäftigung von Arbeitern zusammenhängen.

Die Auszahlung der Löhne erfolgt in dem technischen Betriebe selbst auf Grund der vom Lohnbureau ausgestellten Listen, wobei die Beträge dort einfach zur Verteilung gelangen, die auf dem Lohnbureau unter besonderer Kontrolle in Düten eingefüllt werden. (Zur Erleichterung des Geldzählens dient eine Maschine, die aus einem rotierenden Teller besteht, der die Lohnbeträge und die Lohnbeutel zur Nachkontrolle an einigen darum sitzenden Angestellten vorbeiführt.)

XIX. 5. Registratur. Ist ein Brief vollständig erledigt, so geht er zur Registratur, wo er durch entsprechende Vermerke über den Inhalt gekennzeichnet und dann abgelegt wird.

Das „Ausschreiben" bezw. Skizzieren auf dem Originalbrief erfolgt stenographisch, ebenso wie gewisse Mitteilungen im inneren Verkehr des Betriebes. Zu diesem Zwecke muß jeder Angestellte ein für das Geschäft einheitliches stenographisches System beherrschen; ob er ein anderes System benutzen will zu Notizen, die nur ihn allein angehen, etwa bei Diktat eines Briefes, bleibt ihm natürlich überlassen. Die Briefe werden in einzelne Mappen abgelegt; zusammengehörige Sachen werden zusammengeheftet.

Die Arbeit der Registraturangestellten ist eine recht wichtige und erfordert vor allem Geschick und ein gutes Gedächtnis. Es kommt nicht nur darauf an, die Briefe in bestimmter Anordnung abzulegen, sondern das Unterbringen muß vor allem so zweckmäßig gehandhabt werden, daß ein Heraussuchen bei Bedarf ohne Zeitverlust möglicht ist. Die Firmen müssen also zunächst nach einheitlichen Gesichtspunkten registriert werden. Wollte man z. B. alle Briefe von Werken unter A. ablegen, deren Firma mit der Bezeichnung beginnt „Aktiengesellschaft" für den oder für den Zweck, so würde ein Heraussuchen unter Umständen zeitraubend sein können, und auch schon beim Ablegen wäre die Möglichkeit von Verwechslungen recht groß. Ebenso ist es wünschenswert, daß der Registrator, von dem man teilweise alles Mögliche verlangt, sich oft nach Jahren noch an ein charakteristisches Aktenstück erinnert, das später einmal wieder gebraucht wird, ohne daß der betreffende Angestellte, der es nötig hat, eine genaue Bezeichnung geben kann.

Bei der Registratur eines so großen Werkes, wo täglich hunderte von Schriftstücken ein und ausgehen, kommt es vor allem auf peinlichste Ordnung an. Im vorliegenden Fall kommt noch hinzu, daß der leitende Angestellte fremde Sprachen soweit beherrschen muß, daß er den Inhalt der Briefe verstehen und in der stenographischen Skizze deutsch richtig wiedergeben kann.

XIX. 6. Betriebsbuchführung. Eine Betriebsbuchführung im eigentlichen Sinne ist auch hier nicht durchgeführt und wird als praktisch undurchführbar bezeichnet. Man beschränkt sich lediglich auf eine Selbstkostenberechnung unter Zugrundelegung des Materialverbrauches, der Aufwendungen für Löhne, der Betriebskosten und sonstigen Unkosten, der Abschreibungen für die Anlagen usw. Ebenso wird naturgemäß im Hauptbuch für jedes Material ein besonderes Konto geführt, dem die Zugänge belastet werden, während die technischen Betriebe die Notizen über den Verbrauch führen; eine Prüfung der Aufzeichnungen erfolgt dann gelegentlich der Inventur.

XIX. 7. Druckschriftenbureau. Analog der in der vorigen Beschreibung erwähnten Reklameabteilung und mit denselben Aufgaben besteht hier ein „Druckschriftenbureau", dem unter Leitung eines Ingenieurs einige kaufmännische Angestellte angehören. Diese Abteilung hat die Kataloge abzufassen und für Abhandlungen in Fachzeitschriften und Anzeigen in verschiedenen Zeitungen zu sorgen. Für die hier beschäftigten kaufmännischen Angestellten ist auch die Kenntnis fremder Sprachen wichtig, da teils die Veröffentlichungen fremd-

sprachlich abgefaßt werden müssen, teils auch fremdsprachliche Veröffentlichungen zu lesen oder den Arbeiten zugrunde zu legen sind. Die Arbeit erfordert außerdem ein gewisses Verständnis der technischen Verhältnisse und eine im Geschäft gesammelte Erfahrung, verbunden mit Geschicklichkeit im Ausfindigmachen zweckmäßiger Wege für die Reklame. Es handelt sich zwar nicht darum, sensationelle Reklame zu machen, wie dies vielfach für Geschäfte erforderlich ist, die ihre Abnehmer im Kreise des großen Publikums suchen; aber schon die Auswahl eines geeigneten Klischees erfordert z. B. eine geschickte Auswahl des besten Verfahrens zu seiner Herstellung, oder der geeignetsten Methode für die Herstellung einer Zeichnung oder eines Bildes, damit die Reproduktion günstig wirkt, und ihre Herstellung möglichst einfach ist. Fortwährend zeitigt die Technik auf diesem Gebiete Fortschritte, die in geeigneter Weise, möglichst ohne zwecklose Versuche, auszunutzen sind. Ebenso erfordert die äußere Ausgestaltung des Kataloges, beispielsweise bezüglich der Auswahl des Papieres oder des Druckes und seiner Zusammensetzung, Erfahrung und Gewandtheit, da es vor allem darauf ankommt, mit dem Katalog einen feinen, vornehmen Eindruck zu erzielen.

XIX. 8. Direktion. Der Vollständigkeit halber sei noch das Direktionsbureau erwähnt, auf dem die Personalangelegenheiten und vertrauliche Sachen nach der direkten Weisung eines der leitenden Herren erledigt werden, und eine besondere Abteilung, die den Verkehr mit einer Behörde erledigt, die als Abnehmer für ein Spezialprodukt in Betracht kommt.

XIX. 9. Drucksachenverwaltung, Hilfsarbeiten etc. Von den umfangreichen technischen Hilfsarbeiten, die meist durch untergeordnete Angestellte ausgeführt werden, sei die Drucksachenverwaltung erwähnt, die vom Druckschriftenbureau abhängig ist und eine Lagerverwaltung für Formulare, Papiere, Schreibmaterialien usw. bildet; sie nimmt ebenso die fertigen Kataloge in Empfang und liefert sie an die Versandstellen je nach Bedarf aus.

Zur Erleichterung und Beschleunigung des Telegrammverkehrs dient eine besondere Zentrale, die den Verkehr mit dem Telegraphenamt und die Zuteilung und Zusprechung der Telegramme innerhalb des Betriebes erledigt.

Eine Unterabteilung der Registratur bildet die Expedition, die die ausgehenden Briefe nachzusehen und zu kopieren hat. Sie sorgt für Beifügungen der richtigen Anlagen und kouvertiert und versendet die Postsachen.

Zur Erleichterung dieser technischen Arbeiten dienen verschiedene Hilfsmaschinen, vor allem neben Schreibmaschinen und Rechenmaschinen verschiedenster Systeme eine Kopiermaschine, eine Brieffaltmaschine, eine Kouvertverschließmaschine usw., die teils elektrisch angetrieben werden.

Mehr zum technischen Betrieb gehören die Arbeiten der Hauptmagazinverwaltung, die das sämtliche eingehende Material unter entsprechenden Notizen entweder gleich an die Fabriklager weitergibt oder selbst einlagert.

Die Botengänge zwischen den einzelnen Bureaus, oder zwischen Bureau und technischem Betrieb etc., erfolgen durch angestellte Boten, deren Dienst der Leitung des Botenmeisters untersteht, der gleichzeitig Pförtner ist. Nebenher finden diese Leute Verwendung zu Hilfsarbeiten in der Registratur, bei der Expedition und beim Kopieren.

XIX. 10. Allgemeines. Von den etwa zweihundert kaufmännischen Angestellten, die im inneren Kontorbetriebe tätig sind, verrichten, abgesehen von den mit rein mechanischen Arbeiten betrauten Boten, nur etwa $^1/_5$ Abschreiberdienste und Hilfstätigkeiten, bei denen es zu einer Gedankenentwicklung nicht kommt. Neben Fertigkeit und Gewandtheit im Ausführen der Arbeiten sind aber auch hierbei Aufmerksamkeit und Zuverlässigkeit unerläßlich. Für die übrigen Angestellten kommt innerhalb gewisser Grenzen eine — allerdings gewohnheitsmäßige — größere geistige Tätigkeit in Betracht. Auch müssen sie, besonders in Sprachen, über ausgedehnte Kenntnisse verfügen, wie dies für die einzelnen Posten bereits erwähnt wurde. Lehrlinge werden von der Firma nicht ausgebildet; man sucht vielmehr junge Leute anzustellen, die ander-

weitig eine Lehre durchgemacht haben und möglichst auch schon einige Zeit als Kommis tätig waren, weil bei der Intensität der Arbeit die Leute nicht erst an das Arbeiten gewöhnt werden können, sondern gleich von Anfang an ihre Posten ausfüllen müssen. Leute, die direkt aus der Lehre kommen, werden nur ausnahmsweise angestellt. Andererseits sind die Arbeiten im wesentlichen so, daß sich ein leidlich geübter Mensch unschwer hineinfindet und dann nur zur Gewöhnung an die besonderen Verhältnisse eine kurze Zeit braucht. Bei der Anstellung wird nach Möglichkeit darauf Rücksicht genommen, daß die Neulinge zunächst in weniger schweren Stellungen Verwendung finden, die dann zu schwierigeren Posten hinüberführen. Ohne daß auf allgemeine oder fachliche Ausbildung ein besonderes Gewicht gelegt wird, verlangt man vor allem die Fertigkeit gut zu rechnen, einen offenen, klaren Kopf und Sprachkenntnisse, die aber nicht von vornherein Bedingung sind, da sie sich innerhalb der Dienstzeit, soweit dies erforderlich ist, aneignen lassen. Der Bewerber muß sich aber zum Erlernen der Sprache verpflichten. Wie bereits aus den Beschreibungen hervorgeht, sind die Sprachkenntnisse am wenigsten wichtig in der Einkaufsabteilung, während sie bei den übrigen Arbeiten, besonders für die leitenden Personen, unerläßlich werden. Für einige Posten, so vor allem bei der Korrespondenz, erlangen Sprachkenntnisse eine besondere Bedeutung; man sucht für sie nach Möglichkeit Leute anzustellen, die längere Zeit im Ausland waren; aber das Hinzulernen der Spezialfachausdrücke, besonders für verschiedene Produkte und Erzeugnisse, bleibt auch diesen Leuten nicht erspart.

Durch die ständige Wiederholung wird auch hier die Arbeit im großen und ganzen erleichtert, während andererseits die Menge ein angestrengtes, ermüdendes Arbeiten bedingt und zweifellos auf die gesamte Tätigkeit erschwerend wirkt. Es kommen täglich z. B. einige hundert Briefe an, von denen jeder einzelne gelesen, durchdacht und erledigt werden muß, was trotz der Erfahrung und Gewandtheit immer eine Anstrengung bleibt und besonders von den leitenden und verteilenden Herren zweifellos eine große Geschicklichkeit erfordert.

Bei Freiwerden einer Stellung wird zunächst geprüft, ob sich für die Neubesetzung ein passender Bewerber unter dem Personal findet, der auf diese Weise vorwärts gebracht werden kann; außer bei Vakanzen tritt ein Wechsel in der Beschäftigung der Angestellten in der Regel nicht ein. Wird aber z. B. in der Kalkulationsabteilung ein leitender Posten frei, so läßt man einen geeigneten Gehilfen aufrücken und besetzt dessen Stelle dann neu. Ein allgemeiner Grundsatz läßt sich hierfür aber nicht aufstellen, da im gegebenen Falle ganz individuell unter Berücksichtigung der entsprechenden Verhältnisse vorgegangen wird. Es besteht dabei immer der Grundsatz, die Leute nach Möglichkeit zu fördern.

Weibliche Angestellte wurden bisher nicht verwandt, da ein Anlaß hierzu nicht vorlag.

In allen Fällen wird den Angestellten empfohlen, sich in jeder Beziehung weiter zu bilden durch Selbststudium, durch Privatunterricht, durch Teilnahme an Fortbildungskursen u. dgl., wozu auch das Werk durch Bereitstellung von Mitteln beiträgt. Vor allem muß die im Geschäft gebräuchliche Stenographie erlernt werden. Auch die Fachschulbildung wird nicht unterschätzt, wobei aber nach Möglichkeit die rein praktische Ausbildung, also besonders in Sprachen oder in einfachen Rechenmethoden, die bei der Arbeit direkt zu verwenden sind, bevorzugt wird. Auch für die höheren Angestellten wird eine Weiterbildung durch Unterstützung von Kursen oder Uebernahme der Kosten gefördert. Hierbei wird besonderes Gewicht gelegt auf Unterweisungen etwa in der Technik der verschiedensten Arbeiten, beispielsweise des Bilanzwesens, des Börsen- und Bankwesens usw.

XX.

Mittleres Kontor eines Warenhauses.

(Ausführung der einfachen Arbeiten unter Oberleitung des Inhabers durch Angestellte und durch die Verkaufsabteilungen.)

XX. Ein Warenhaus nach dem Zentralsystem hat zu seiner kaufmännischen Ueberwachung eine verhältnismäßig einfache Einrichtung. Der Grundsatz der Zweckmäßigkeit und der möglichsten Verringerung sämtlicher Unkosten, mit dem ein Warenhaus rechnen muß, spiegelt sich auch in der kaufmännischen Verwaltung wieder, die in jeder Beziehung einfach und möglichst zweckmäßig gehalten wird, unter tunlichster Vermeidung aller entbehrlichen Arbeit. Man möchte fast sagen, daß das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, das für die ganze Leitung und Durchführung eines Warenhauses so ausschlaggebend ist, sich auch äußerlich in der kaufmännischen Einrichtung zeigt. Die Kontore sind in den meisten Warenhäusern in verhältnismäßig kleinen Räumen untergebracht, die als Verkaufsstellen nicht in Betracht kommen, weil es sich darum handelt, je den Raum möglichst intensiv auszunutzen.

Zur Bewältigung der Arbeit dienen vorwiegend weibliche Angestellte. Ihre Zahl ist verhältnismäßig gering, da durch weitgehende Benutzung von Formularen und durch Schematisierung für möglichst einfache Erledigung der Arbeiten Sorge getragen ist.

XX. 1. Korrespondenzverteilung. Vorausgeschickt sei, daß die eigentliche Kontortätigkeit recht häufig in die Verkaufstätigkeit und die damit zusammenhängenden Arbeiten hinübergreift, die nicht Gegenstand unserer Betrachtung ist. Ich beschränke mich darauf, die Tätigkeiten zu schildern, die ausschließlich von den Angestellten erledigt werden, die mit dem Verkauf nichts zu tun haben und in der Hauptsache in den Kontorräumen beschäftigt werden.

Die eingehende Post wird für jede einzelne Abteilung gesondert und dem Abteilungsvorsteher, der eigentlich Verkaufsangestellter ist, zur Einsicht und zur Erledigung übergeben. Diese Vorsteher werden in der Regel nach den Branchen getrennt; jedem untersteht ein Lager oder mehrere. Sie haben alle Arbeiten auszuführen, die mit dem Verkauf und dem Einkauf zusammenhängen, und greifen so für ihr Ressort leitend in die eigentliche Kontortätigkeit ein. Jeder Einkäufer hat also die ihn angehende Post zu erledigen, oder wenigstens ihre Erledigung zu veranlassen.

XX. 2. Registratur und Kalkulation. Ist ein Brief erledigt, so gelangt er zur Aufbewahrung in die Registratur und wird dort in eine entsprechende Sammelmappe eingeheftet.

Von den Briefen werden die Fakturen über eingehende Sendungen unterschieden; diese bleiben von vornherein in der Registratur, wo für die Kalkulation und die auszuführenden Kontrollarbeiten eine Abschrift, ein sogenanntes „Schema", angefertigt wird. Das Schema ist lediglich eine Abschrift der in der Rechnung selbst enthaltenden Daten, die für die weitere Behandlung von Wichtigkeit sind. Das Ausschreiben der Schemas geschieht in der Regel durch zwei oder drei junge Mädchen, die aber nicht ständig mit dieser Arbeit zu tun haben. Ein weiteres Fräulein vergleicht die Kopien mit dem Original und hat dabei aufzupassen und zuverlässig und exakt zu arbeiten, da von dem Schema die ganze weitere Behandlung und Wertung der Ware abhängt.

Die Kalkulationsabteilung hat nun an Hand der Schemas und unter Heranziehung der Auftragskopien die Richtigkeit der Lieferung und die rechnerische Richtigkeit der Faktura zu prüfen. Sodann wird unter Berücksichtigung der Fracht, worüber ein entsprechender Vermerk in die Schemas aufgenommen worden ist, der Skontoabzüge, der etwa zurückgesandten Gegenständen usw. zunächst der eigentliche Einkaufspreis und unter Zuschlag der für jede Ware feststehenden Bruttogewinnquote der Verkaufspreis festgesetzt.

Die Zuschläge erfolgen im Beisein und auf Veranlassung des in Betracht kommenden Vorstehers, der auch eine Prüfung der eingetroffenen Waren und die Kontrolle über die sachliche Fehlerfreiheit vornimmt und dann die „Auszeichnung" der einzelnen Stücke veranlaßt, die in der Weise erfolgt, daß unter Verwendung besonderer Maschinen auf Anhängezettelchen die Lagernummer und der in der Kalkulation festgesetzte Verkaufspreis vermerkt werden.

Eine besondere Uebung erfordert das Auseinanderziehen der Rechnungen bei einer gemeinsamen Lieferung für verschiedene Abteilungen. Hierbei kommt es darauf an, die Abteilungen in dem Wareneingangsbuch, das eine Dame führt, richtig zu belasten, ohne sich in jedem einzelnen Falle bei den Einkäufern erkundigen zu müssen. Es setzt dies eine gewisse Geschäftskenntnis voraus, die die Angestellten durch die Lehre im Hause erwerben.

Durch die Kalkulationsabteilung werden unter Mitwirkung des betreffenden Verkaufsvorstehers auch die zurückzusendenden Waren bestimmt, die in das Retourenbuch eingetragen, und für die unter Verwendung von Durchschreibbüchern entsprechende „Retournoten" ausgestellt werden. Diese Stelle bucht gleichfalls die Beanstandungen, zu denen eine Lieferung Anlaß gibt, wie Manko, Preisdifferenz etc.; sie veranlaßt entsprechende Anmahnungen und sonstige Mitteilungen und kontrolliert Frachten und sonstige Auslagen. Nach dem Retourenbuch werden die entsprechenden Richtigstellungen in den eigentlichen Geschäftsbüchern vorgenommen.

Jede Rechnung muß nach ihrer endgültigen Feststellung vom Einkäufer unterschrieben werden; die „Ausrechnung" für den Verkauf erfolgt in der Regel durch eine Dame mit Hilfe der Rechenmaschine. Die Ergebnisse der Kalkulation werden unter Bezugnahme auf die Nummer der eingegangenen Rechnung, die diese nach ihrem Vorkommen im Faktureneingangsbuch erhält, nach Lagern getrennt in ein besonderes Kalkulationsbuch eingetragen.

Für die bis jetzt besprochenen Arbeiten sind sechs weibliche Angestellte vorhanden, von denen die eine die Registratur und die damit verbundenen Arbeiten erledigt, während eine andere das Faktureneingangsbuch, die Lagerbücher und das Kommissionsbuch führt. Eine dritte erledigt vorwiegend das Nachrechnen und ähnliche Arbeiten und verwaltet die Portokasse; eine vierte besorgt das Ausrechnen des Verkaufs, des Einkaufs, sowie die Eintragungen der Kalkulationsausrechnungen; sie hat ferner die Warenabgänge, die von einem Lager an das andere geliefert werden, auf Grund der von den Verkaufsabteilungen hierüber auszustellenden Abgabescheine, in ein besonderes Buch einzutragen. Eine andere Dame schreibt in der Hauptsache die Korrespondenz in der angegebenen Weise unter Benutzung der Schreibmaschine und führt gleichzeitig die Kommissionsbücher, in die die Bestellungen nach dem Durchschreibverfahren eingetragen werden, während die Kommissionszettel an die Lieferanten geschickt werden. Die Kommissionsbücher dienen dann zu der erwähnten Kontrolle der eingehenden Rechnungen. Außerdem erledigt diese Dame die Briefe für die Buchhalterei und Personalangelegenheiten meist nach einer stenographisch aufgenommenen Inhaltsangabe. Der Korrespondenzposten ist nicht immer gleichmäßig beschäftigt, es gibt Tage, an denen die Arbeit kaum bewältigt werden kann, während zeitweise nicht viel zu tun ist; in der freien Zeit muß die Angestellte bei anderen Arbeiten mithelfen, etwa beim Schreiben von Adressen oder bei dem Ausfüllen der Schemas etc.

Die jüngste Dame endlich erledigt mehr mechanische Arbeiten, wie das Kopieren, das Registrieren der Bücher u. dgl. Beim Kopieren hat sie vor allem darauf zu achten, daß die Arbeit ordnungsmäßig vor sich geht (daß nichts verkleckst), und daß vor allem die richtigen Bücher gewählt werden, die getrennt für Bestellungen, Personal-, Bank-, Privatangelegenheiten und die sonstige Korrespondenz geführt werden. Die übrigen Arbeiten, die sich speziell auf die Buchführung beziehen, werden von zwei männlichen Angestellten erledigt.

XX. 3. Ausführende Korrespondenz. Die Dame, die in der Regel den gesamten Briefwechsel erledigt, schreibt die kleineren Sachen selbständig

auf Grund der ihr generell erteilten Instruktionen, während größere oder wichtigere Ausführungen wörtlich diktiert oder inhaltlich genau festgelegt werden. Vor allem schreiben die Abteilungsvorsteher die sämtlichen Bestellungen selbst in Reinschrift auf Karten (unter Benutzung von Durchschreibbüchern), oder sie geben ein Konzept, nach dem die wörtliche Abschrift erfolgt.

XX. 4. Buchführung. Die Buchführung im engeren Sinne stellt sich gewissermaßen als „einfache" Buchführung dar, da lediglich persönliche Konten geführt werden; eine zweckmäßige Ergänzung findet sie aber durch eine feindurchdachte und exakt ausgeführte „Statistik". Sie erfaßt die sämtlichen Vorgänge, wie sie in den einzelnen Geschäftsabteilungen vorkommen, und übernimmt so gewissermaßen die Funktionen der sonst üblichen Sachkonten, und zwar in einer detaillierteren und übersichtlicheren Form, als dies in der Regel bei der Sachkontenbuchführung möglich ist. Wenn so auch die Statistik formell nicht einen Ersatz für die Sachkontenbuchführung bietet, so liefern die Ergebnisse der Kontokorrentbuchführung und der Statistik vielleicht einfacher und vor allem schneller ein übersichtlicheres Bild des Geschäftes, als dies sonst nach den Regeln der doppelten Buchführung gewonnen werden könnte, und dann auch nur durch besondere Zusammenstellungen, die einen größeren Arbeitsaufwand erfordern.

Als Grundlage für die Eintragungen in das Kontokorrent dienen vorwiegend die Originalrechnungen, die zu festen Büchern zusammengeheftet werden. Der Kontokorrentbuchhalter veranlaßt auch den Abrechnungsverkehr mit den Lieferanten, der sich aber insofern einfach gestaltet und eine ständige Kontrolle entbehrlich macht, als nur bei Einsendung der Rechnungsauszüge bezahlt wird; diese Auszüge sind auf ihre sachliche und rechnerische Richtigkeit zu prüfen.

Derselbe Angestellte hat weiter die für die Begleichung erforderlichen Schriftstücke anzufertigen sowie Begleitschreiben, Anweisungsaufträge an Banken, Postanweisungen, Zahlkarten usw. auszufüllen, die von den anderen in Betracht kommenden Stellen weiter erledigt werden. Die Zahlungen werden zunächst in der Regulierungsstrazze verbucht und von dort auf die laufenden Konten übertragen.

Die Arbeit des Buchhalters gestaltet sich durch die Eigenart der Einrichtung verhältnismäßig einfach; er hat im wesentlichen nur die in Betracht kommenden Rechnungsbeträge auf das richtige persönliche Konto einzutragen und aufzupassen, daß dabei eine Verwechslung nicht vorkommt, die sich aber bei Eingang des nächsten Rechnungsauszuges von selbst aufklären würde; mit Sachkonten und einer Verteilung darauf hat er nichts zu tun.

XX. 4.b. Statistik. Eine schwierigere Arbeit und ein eingehenderes Ueberlegen erfordert dagegen die Statistik. Wenn auch hierfür die grundlegenden Zahlen sich aus anderen Büchern und Aufzeichnungen klar ergeben, so ist doch die Wahl der richtigen Kolonnen von äußerster Wichtigkeit, da es sich in der Regel schon um zusammengefaßte, größere Beträge, wie Aufwendungen oder Einnahmen eines ganzen Monats handelt, bei denen Verwechslungen um so schwerer ins Gewicht fallen würden. Allerdings würde ein anormales Resultat auffallen und zu Nachforschungen Anlaß geben; aber dieser Umstand macht ein durchaus genaues, zuverlässiges Arbeiten nicht überflüssig, besonders auch, weil eine geeignete Gegenkontrolle vollständig fehlt. Zum Zweck der zu gewinnenden Uebersicht erfordert die Statistik zunächst den Inventurbestand, und zwar getrennt nach den einzelnen Lagern. Um den Bruttogewinn festzustellen, werden unter anderem Notizen aufgenommen über die Wareneingänge auf Grund des Eingangsbuches, die Umsätze nach den Kassenabrechnungsscheinen und eine Kostenverteilung unter Zugrundelegung der entsprechenden Aufwendungen. Getrennt erfolgt die Führung einer besonderen Lagerstatistik, und außerdem werden einzelne Notizen und Auszüge über das Geschäft, die Kontrolle des Geschäftsganges und besonders wichtige Verhältnisse zusammengestellt.

Jeder Abteilungsvorsteher bezw. Einkäufer bekommt von der Statistik täglich einen „Losungsstreifen" zum Vergleich mit dem Verkauf des Vorjahres.

Für den Chef wird wöchentlich eine Aufstellung angefertigt über die Lagerbestände, den Umsatz usw., während die täglichen Verschiebungen nur in annähernden Summen festgestellt werden. Neben der absoluten Zahl, die dazu dient, monatlich die Entwicklung und den Gang des Geschäftes zu zeigen, werden die Verhältniswerte der einzelnen Aufwendungen und Unkosten in Beziehung zum ganzen Umsatz und zum Umsatz der einzelnen Lager, für die besondere Aufwendungen erforderlich waren, ausgerechnet. Auch wird ein Voranschlag aufgestellt, der unter Berücksichtigung der vermutlichen Entwicklung des Geschäftes die Gesamtkosten, die gesamte Losung und die Verhältniszahlen umfaßt, womit dann das „Ist"ergebnis verglichen wird. Etwaige Abweichungen ergeben dann, sofern sie nicht auf unzweckmäßige Geschäftsführung schließen lassen, wieder Anhaltspunkte für künftige Aufstellungen oder auch Anlaß zu Aenderungen der Gewinnzuschläge usw.

Die Arbeit, die einen interessanten Einblick in das Geschäft ermöglicht, erfordert trotz der mannigfaltigen Aufgaben keinen großen Zeitaufwand und läßt sich von dem einen Angestellten als Hauptarbeit erledigen. Die Unterlagen erhält er, für seine Zwecke zugeschnitten, von den anderen Posten, so daß er nur die Eintragungen in die Bücher bezw. die betreffenden Kolonnen abzuschreiben hat. Für den Chef werden orientierende Zusammenstellungen angefertigt über neue Anlagen, Einrichtungen sowie die Organisation des Aufsichtsdienstes.

XX. 5. Kalkulation. Die Kalkulationsabteilung, die einen Uebergang zum eigentlichen Verkaufsbetriebe darstellt, und deren Tätigkeit schon geschildert wurde, ist besetzt mit einem Kalkulator als Leiter, einem Fräulein, das vorwiegend die erforderlichen Berechnungen und Schreibarbeiten ausführt, und einem Packer.

Die Oberleitung und die letzte Entscheidung hat der in Betracht kommende Einkäufer. Neben den erwähnten Arbeiten wird durch diese Stelle eine eingehende Kontrolle über die Ein- und Ausgänge ausgeübt. Die Paketadressen werden nachgesehen, ein Paketeingangsbuch geführt, die ausgehenden Paketadressen werden kontrolliert, auch darauf hin, daß sie alle vom Geschäft selbst stammen, und daß nicht etwa fremde Pakete durchgeschmuggelt werden. Die Zahl der ausgehenden und expedierten Pakete wird festgestellt und mit dem diesbezüglichen Rapport des Hofmeisters verglichen. Weiter ist darauf zu achten, daß alle Eingänge verbucht werden und zur richtigen Abteilung gelangen, daß Lieferscheine für die Sendungen existieren, daß alle Sendungen in der Kalkulation „behandelt" wurden usw. Es ist also zu prüfen, daß der Warenausgang in Ordnung ist, daß die eingehenden Waren an die richtigen Stellen gelangten und der Einkäufer entsprechende Informationen erhalten hat.

Ferner untersteht dieser Abteilung die Kontrolle über die Garderobe des Personals, sowie die Verfügung über die von den Lagern zu entnehmenden Waren, Arbeiten, die aber im großen und ganzen nicht unter den Begriff der eigentlichen Kontortätigkeit fallen und hier nur der Einheitlichkeit halber erwähnt sind.

XX. 6. Expedition. Ebenso fällt in der Hauptsache die Tätigkeit des Expeditionschefs und seiner Assistentin, die vorwiegend den Versand nach auswärts und die Stadtexpedition zu erledigen haben, nicht in den Rahmen der Kontortätigkeiten. Auf den Packtischen bei den Kassen der Verkaufsräume werden die zu versendenden Pakete gesammelt, und die genauen Adressen in die Versandbücher eingetragen, die dann mit den Waren zur Expeditionsabteilung gehen. Hier erfolgt die Verpackung nach vorhergegangener genauer Kontrolle und der Versand, wobei vor allem zu beachten ist, ob die Ware bereits bezahlt oder eine Anzahlung erfolgt ist, oder ob der Gesamtbetrag nachgenommen werden muß; Kredit wird ja der Regel nach nicht gewährt.

XX. 7. Kasse. (Sammelkasse, Hauptkasse, Personalabteilung.) Die einzelnen Kassen, die ausschließlich Einnahmekassen für den Erlös aus den verkauften Waren sind, liegen zerstreut in den Verkaufsräumen. Die

Tätigkeit der Kassiererin besteht zunächst darin, daß sie nach den von den Verkäuferinnen ausgestellten Lieferscheinen die Beträge im Kassenbuch in die Kolonnen verbucht, die für jedes einzelne Lager vorgesehen sind. Zur Kontrolle sind die Lieferscheine fortlaufend, und zwar übereinstimmend mit den vorgedruckten Posten im Kassenbuch nummeriert. Sodann ist das Geld zu vereinnahmen. Eine besondere Stellung nimmt die „Sammelkasse" ein, an der die Zahlungen der Kunden erfolgen, die in den verschiedenen Abteilungen kaufen wollen, und denen zum Zweck der einfacheren Abrechnung ein „Sammelbuch" ausgestellt wird. Die Verpackung der gekauften Waren erfolgt am Packtisch jeder Spezialkasse, von wo aus sie zur Sammelkasse gelangen, um dort nach Bezahlung der Gesamtbeträge von den Kunden in Empfang genommen zu werden. Die Sammelkasse verteilt die eingegangenen Beträge dann an die einzelnen in Betracht kommenden Kassen, die diese als Eingänge in die den einzelnen Lagern entsprechenden Kolonnen verbuchen.

Daneben hat die Sammelkasse noch eine Anzahl anderer Arbeiten zu erledigen. Sie dient beispielsweise als Briefmarkenverkaufsstelle, gibt Abschlagszahlungen an Künstler, Schneiderinnen, die für das Geschäft tätig sind, oder an das Personal, sie führt die Kaufbücher für die Angestellten, auf die die einzelnen Angestellten vom fünften jeden Monats ab bis zur Höhe ihres Salärs Waren entnehmen dürfen. Außerdem nimmt die Sammelkasse die telephonischen Bestellungen entgegen, gibt sie an die in Betracht kommenden Kassen weiter, veranlaßt die Expedition und zieht ihrerseits von den Kunden die Zahlungen durch Nachnahme etc. ein. Endlich dient sie als Fundstelle, als Auslagestelle für Adreßbücher usw.

Die sechs Kassen für den Verkauf, die Sammelkasse und die Kasse des Erfrischungsraumes liefern ihre Tageseingänge unter Einreichung eines Abrechnungszettels täglich der Hauptkasse ab; die Kassenabnahme erfolgt allabendlich durch die Hauptkassiererin. Am nächsten Morgen werden die verfügbaren Gelder gerollt und der Bank übergeben; außerdem zahlt die Hauptkasse alle Platzrechnungen und besorgt die Abrechnung mit dem Personal, wobei die Versicherungsbeiträge einbehalten und entsprechend verwertet werden.

Mit der Hauptkasse sind auch alle Arbeiten verbunden, die mit Personalangelegenheiten zusammenhängen; sie macht die Eintragungen für den Urlaub, erledigt die Formalitäten bei der Personalaufnahme, führt die Statistik über die Gehälter etc. und schreibt beim Abgang die Zeugnisse nach Angabe des Chefs; außerdem hat sie die Verwaltung der Erholungsheimkasse, in die Strafgelder, die Abzüge, die den Angestellten gemacht werden, und sämtliche Fundgelder fließen. Ferner verwaltet sie die Kautionskasse, in die die Angestellten monatlich Beiträge zu zahlen haben bis zur Erreichung einer Maximalsumme, die sie beim Austritt zurückerhalten; außerdem erledigt sie die Verrechnung mit der Kantine und führt die „kleine Kasse" über die Zahlungen unter einer Mark. Weiter gehen sämtliche Retourwaren zur Hauptkasse, nachdem das betreffende Lager den Lieferschein unterschrieben und damit erklärt hat, daß die Waren zurückgenommen werden dürfen. Unter Belastung des Lagers stellt sie einen Gutschein aus, der für eine neue Ware in Zahlung genommen wird. Die Retourwaren werden zur Kontrolle in ein besonderes Buch eingetragen, wodurch eine Uebersicht darüber erstrebt wird, ob etwa irgend ein Gegenstand oder ein Lager zu ausnahmsweise vielen Beanstandungen Anlaß gibt. Endlich wird dann von der Hauptkasse eine Statistik über Extratische geführt.

Zur erwähnten Kassenabnahme hat jede Kassiererin einen detaillierten Bogen auszufüllen, der eine Aufstellung enthält über die Losung jedes Lagers und den Verkauf jeder einzelnen Verkäuferin, und der von der „Aufsicht" unterschrieben sein muß. Außerdem wird ein Zettel eingereicht, auf dem nochmals der Gesamtbetrag über die Tageslosung verzeichnet ist. Die Hauptkasse macht hiernach eine entsprechende Buchung ins Kassenbuch und stellt einen „Rapport" aus, der die Losung der einzelnen Kassen enthält. Die Tätigkeit der Verkäuferin wird zunächst durch das Lager, das heißt durch ihre eigenen Notizen in die Verkaufsbücher, und ferner durch die Kontrollzettel überwacht, auf die beim

Einkassieren die vereinnahmten Beträge von der Zahlkasse automatisch aufgedruckt werden.

Für jede Kasse ist ein Mädchen angestellt, das die Kassenabrechnungen durch Zusammenstellung der Verkäufe nach diesen Kontrollzetteln kontrolliert, die Zettel sortiert und einträgt und die genaue Abrechnung anfertigt, die die Hauptkasse über die Tageslosung enthält. Diese Zusammenstellungen müssen mit den Notizen im Kassenbuch übereinstimmen. Finden sich Irrtümer, etwa durch Unterlassung einer Buchung im Kassenbuch, oder durch Verlust eines Kontrollzettels, so sind diese zu untersuchen und aufzuklären event. durch Heranziehung der Lagerkontrolle. Auf diesen Abrechnungszetteln wird auch vermerkt, wer die Kassiererin in der Mittagszeit vertreten hat, und wie hoch die Einnahmen in dieser Zeit waren. Die Gesamtsummen stimmen zum Teil genau, zum Teil finden sich nur kleinere, bei der großen Menge kleiner und kleinster Beträge durchaus verständliche Differenzen, was auf eine große Geschicklichkeit der Kassiererinnen schließen läßt.

Durch die Zusammenstellung der Losung jeder einzelnen Verkäuferin und der Anzahl der Lieferungsscheine läßt sich eine gewisse Kontrolle über deren Verkaufstätigkeit ausüben. Zur Beurteilung der Brauchbarkeit einer Angestellten sind aber diese rein sachlichen Feststellungen nur bis zu einem gewissen Grade zu verwerten, selbst unter der Voraussetzung, daß man gleichartige Posten miteinander vergleicht, und bedürfen auf alle Fälle der Kontrolle durch persönliche Beobachtungen. Abgesehen von Zufälligkeiten, die unter Umständen eine gewisse Rolle spielen, sich aber im Laufe der Zeit vielleicht im wesentlichen ausgleichen würden, sprechen andere Momente mit. Man braucht im Laden nicht nur gute Verkäuferinnen, es kommt z. B. auch sehr darauf an, daß die Waren geschmackvoll gruppiert und anziehende Waren besonders in den Vordergrund gerückt werden, und es ist nicht ausgeschlossen, daß eine Angestellte, die sich zum Verkaufen weniger eignet, besonderes Geschick zu einem zweckmäßigen Arrangement der Auslage entfaltet. Aus diesem praktischen Gesichtspunkte heraus vermeidet man in diesem Falle eine einseitige Beurteilung, lediglich auf Grund des Zahlenmaterials, worauf in ähnlichen Geschäften ein großes Gewicht gelegt wird, bis zu einem gewissen Grade natürlich mit Recht und um so mehr, je wichtiger und ausgedehnter die eigentliche Verkaufstätigkeit wird, während andererseits das Arrangement besonderen Angestellten übertragen wird.

Durch die Hauptkasse wird dann besonders für die Statistik der Umsatz eines jeden Lagers festgestellt und dort zu den bereits erwähnten Zusammenstellungen benutzt. Die Arbeiten bei der Hauptkasse werden von der Hauptkassiererin und zwei anderen Damen ausgeführt, während die Kassenabrechnerinnen bei den einzelnen Spezialkassen gewisse Vorarbeiten dazu erledigen. Aus den Hilfsarbeiterinnen gehen in der Regel die Angestellten hervor, die später im Kontorbetrieb Verwendung finden.

Sie werden meist aus der Schule direkt angestellt und müssen sich vor allem im geschickten Rechnen und Addieren ausbilden. Dazu kommt dann als unbedingtes Erfordernis eine einwandfreie Gewissenhaftigkeit und Geschicklichkeit beim Gruppieren der einzelnen Zahlen und beim Eintragen in die entsprechenden Kolonnen. Gerade diese Geschicklichkeit und Zuverlässigkeit sind ausschlaggebend für die Brauchbarkeit zu den Kontorarbeiten, während sonstige allgemeine Kenntnisse, die über eine Elementarbildung hinausgehen, oder außerhalb des Geschäftes erworbene Fachbildung nicht in Betracht kommen, abgesehen etwa von der Korrespondentin, die die Stenographie beherrschen muß. Daneben spielt die eigentliche Kenntnis des Geschäftes in seinen einzelnen Zusammenhängen eine wichtige Rolle, die sich aber hier, wie in den meisten Fällen, der Beobachtung zu entziehen droht, weil sie gewissermaßen automatisch im Laufe der Zeit durch das Einleben erworben wird. Bei Erledigung der Arbeiten kommt sie deshalb den einzelnen Angestellten meist nicht zum Bewußtsein und entzieht sich auch leicht dem Beobachter, weil sie bei der Ausführung und Einrichtung der Arbeit wirkt, ohne daß sich hierfür irgend-

welche äußeren Anzeichen ergeben. Bezüglich des Kontorpersonals beste ebenso wie hinsichtlich der sämtlichen anderen Angestellten der Grundsatz, die Leute möglichst lange dem Geschäft zu erhalten. Aus diesem Grund wird der Regel nach seitens des Geschäfts nicht gekündigt, und die einzelnen Personen werden in ihrem Fortkommen nach Möglichkeit gefördert.

Von den Abteilungsleitern, die in die Verwaltungstätigkeit nur insoweit eingreifen, wie dies erwähnt wurde, werden neben den Fähigkeiten, die sie vor allen Dingen zu Einkäufern und Verkäufern stempeln, Branchekenntnisse für die betreffende Abteilung in ausgedehntestem Maße verlangt.

XX. 8. Reklame. Ein männlicher Angestellter, der gleichzeitig Personalchef ist, hat für die Reklame durch Anschläge, für geeignete Aushängeschilder usw. und vor allem für die ständigen Annoncen in den Lokalblättern und Zeitungen, die für die nähere Umgegend bestimmt sind, zu sorgen. Die Reklame als solche ist, der Natur des Geschäftes entsprechend, vorwiegend Lokalreklame.

Der Reklamechef hat vor allem die nötige Veröffentlichung für die „Spezialtage" zu veranlassen; zu diesem Zweck setzt er sich mit den Abteilungsleitern in Verbindung, die ihm mitteilen müssen, daß sie die betreffenden Waren auf Lager haben, und ihm eine Aufstellung übergeben über das, was hinsichtlich der einzelnen Waren angezeigt werden soll. Die Abteilungsvorsteher sind dabei für ihre Angaben haftbar, soweit eine gesetzliche Verantwortlichkeit konstruiert werden kann (eine Haftung dem Geschäft gegenüber in der Weise, daß sie etwa, wie dies anderweitig vorgesehen ist, „bei Verlust ihrer Stellung sich verpflichten, eine genügende Menge in allen Sorten der anzuzeigenden Waren zu dem bestimmten Termin auf Lager zu haben", ist im vorliegenden Falle nicht in dieser strengen Form durchgeführt). Der Reklamechef hat diese Aufstellungen zu sammeln, zusammenzustellen, den Entwurf zur Annonce anzufertigen und die Anzeigen nach Einholung der Zustimmung des Geschäftsleiters veröffentlichen zu lassen. Je nach Art des Verkaufs sind unter Umständen Klischees zu verwenden, worüber der Einkäufer Andeutungen zu geben hat oder die vom Reklamechef vorgeschlagen werden, falls er ihre Verwendnng für angebracht hält. Die Klischees werden dann entweder vom Fabrikanten erbeten, oder ihre Herstellung wird vom Geschäft veranlaßt.

Die Reklame erfordert an sich eine gewisse Geschicklichkeit in der Zusammenstellung und auch eine geschickte Auswahl von Schlagwörtern u. dgl., und muß sich dem Geschmack des Publikums anpassen, auf das man reflektiert, und das der Angestellte kennen und beurteilen muß. Da aber die einzelnen Veröffentlichungen immer nur Gelegenheitscharakter tragen und nur auf die kürzeste Zeit berechnet sind, fallen etwaige Mißgriffe nicht so schwer ins Gewicht wie etwa bei der Reklame anderer Geschäfte, die auf längere Zeit berechnet ist, und können bei nächster Gelegenheit vermieden werden.

Lebenslauf.

Ich wurde geboren zu Aachen am 28. Februar 1883 als Sohn des verstorbenen Wollhändlers Lorenz Wachler und bin evangelischer Konfession.

Nach Erlangung des Reifezeugnisses der Aachener Oberrealschule, Ostern 1902, studierte ich in Aachen an der Kgl. Techn. Hochschule und hörte die Vorlesungen der damals mit ihr verbundenen Handelshochschule, an der ich im Frühjahr 1904 die Diplomprüfung bestand. In den Jahren 1904 – 1910 war ich kaufmännisch tätig. Sodann studierte ich ein Semester in Berlin und zwei Semester in Rostock.

Heinrich Lorenz Wachler.